

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení výrobní strategie nápojové firmy  
Evaluation of Product Strategy in Beverage Company

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Petra Doležalová  
Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

Datum odevzdání: 29. dubna 2011

Podpis:

# Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska.....	3
2.1 Strategie.....	3
2.2 Strategická podnikatelská jednotka .....	4
2.3 Hierarchie firemních strategií .....	5
2.4 Výrobní strategie.....	9
2.5 Výrobek .....	10
2.5.1 Výrobní politika.....	12
2.5.2 Značka výrobku.....	13
2.6 Typy strategií.....	13
2.6.1 Strategie dle konkurenční výhody.....	14
2.6.2 Ofenzivní a defenzivní strategie.....	16
2.6.3 Strategie dle výrobního portfolia .....	17
2.7 Metody zhodnocení konkurenčního prostředí podniku .....	17
2.7.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	17
2.7.2 Analýza PEST .....	20
2.8 Metody zhodnocení výrobní strategie.....	22
2.8.1 Portfolio analýza .....	22
2.8.2 Matice BCG.....	23
2.8.3 Životní cyklus výrobku .....	26
2.9 Postupové kroky v analytické části .....	30
3. Analytická část.....	32
3.1 Charakteristika společnosti.....	32
3.1.1 Historie společnosti .....	32
3.1.2 Charakteristika výrobního portfolia.....	33
3.2 Analýza výrobní strategie .....	35
3.2.1 Zhodnocení konkurenčního prostředí.....	35
3.2.2 Strategická pozice značky Kofola .....	41
3.2.3 Zhodnocení dle cílových segmentů.....	43
3.2.4 Zhodnocení dle výrobního portfolia – matice BCG .....	46
3.2.5 Zhodnocení dle životního cyklu nápoje Kofola .....	50

4. Shrnutí, návrhy a doporučení .....	53
4.1 Shrnutí .....	53
4.2 Návrhy a doporučení .....	57
4.2.1 Marketingová doporučení .....	57
4.2.2 Rozšíření sortimentu .....	57
4.2.3 Tržní segmenty .....	58
4.2.4 Snižování nákladů .....	58
4.2.5 Zlepšení kvality nápojů .....	59
4.2.6 Změna konkurenční boje .....	60
5. Závěr.....	61
Seznam použité literatury .....	63
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

## 1. Úvod

V dnešním silném konkurenčním prostředí řada podniků po určité době svého života zaniká, i když je to ve většině případů nechtěně. Zakladatelé podniku usilují o zhodnocení vložených prostředků a snaží se rozvíjet podnikatelskou činnost. Vývoj podniku nezávisí jen na „majiteli“, ale na schopnosti podniku pružně se přizpůsobovat různě se měnícím podmínkám na trhu. Je zapotřebí průběžně hodnotit zejména faktory podnikového okolí. Patří zde potřeby zákazníků, chování konkurenčních podniků, dodavatelů a vývoj makroekonomických skutečností. Nesmějí se ovšem opomíjet faktory interního okolí jako jsou silné a slabé stránky podniku, vhodná formulace cílů, strategie a podobně. Řada firem si neuvědomuje, že kvalitně zpracovaná data mohou poskytnout cenné informace a mohou varovat před negativními dopady, které souvisejí s podnikáním.

Podnik by měl znát směr svého dalšího vývoje, stanovit si cíle a snažit se vytyčených cílů dosáhnout. Tržní prostředí není statické, ale neustále a rychle se měnící. Podnikatelský úspěch v dynamickém prostředí je především závislý na včasném předvídání a využití příležitostí, které se mohou na trhu objevit. Stejně jako samotný podnik, také i jeho konkurence vyhledává nové přístupy k prosperitě. Je zapotřebí, aby se podnik choval efektivně, ekonomicky a hospodárně a dokázal „předstihnout“ konkurenci. Důležitým nástrojem konkurenčního boje jsou výrobky nebo služby, které podnik nabízí svým zákazníkům. Aby se podnik udržel na trhu co nejdéle, je potřeba zvolit vhodnou výrobkovou strategii. Pod pojmem výrobková strategie si můžeme představit řadu aktivit. Jde například o volbu portfolia výrobků. Zde si klademe otázky typu: Které výrobky nabízet k prodeji, které inovovat nebo které naopak stáhnout z trhu? Při tvorbě výrobkové strategie se přihlíží také na činnost a pozici konkurentů. Analýza konkurence je tedy její nedílnou součástí.

Pro diplomovou práci jsem si vybrala podnik, který vyrábí a distribuuje nealkoholické nápoje. Z jeho podnikového portfolia produktů jsem pak zvolila část sortimentu. Společnost působí nejen na českém, ale také na zahraničním trhu. Zvolený podnik bude analyzován jak z vnitřní, tak i z vnější stránky. K tomu použiji vhodné nástroje a metody. Získané poznatky budou sloužit ke zhodnocení výrobkové strategie podniku.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou, celkové shrnutí získaných poznatků a navržení doporučení.

První část obsahuje teoretická východiska k tématu diplomové práce. Účelem je vysvětlit podstatu a obsah konkrétních pojmů a metod, které budou použity během vypracovávání analytické části. V analytické části je nejprve podnik charakterizován. Poté jsou na něm aplikovány vybrané metody a techniky. V poslední části jsou shrnuty veškeré poznatky získané prostřednictvím analytických nástrojů a navrženo doporučení.

Cílem diplomové práce je zhodnocení výrokové strategie nápojové firmy působící v průmyslovém odvětví. Mimo toho také nalezení faktorů, které mohou ovlivnit výrokovou strategii a její další vývoj. Cíl bude realizován prostřednictvím aplikace vybraných metod a nástrojů na zvolený podnik. Konkurenční prostředí bude zhodnoceno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Dále bude provedena analýza výrokového portfolio pomocí matice BCG a rozbor životního cyklu výrobku. Na základě výsledků analýz výrokové strategie podniku budou navržena doporučení k možnému zlepšení strategie.

## 2. Teoretická východiska

V teoretické části jsou vymezeny pojmy související s tématem diplomové práce. Mezi základní teoretické poznatky, kterým je zapotřebí porozumět, patří pojem strategie podniku a její členění, strategická podnikatelská jednotka, výrobek, životní cyklus výrobku a podobně. Teoretická část obsahuje také popis a postupy jednotlivých metod a nástrojů, které vedou ke zhodnocení okolí podniku a výrobní strategie podniku. V této části je vycházeno především z knižních publikací autorů Dedouchová (2001), Keřkovský (2006), Jakubíková (2008), Mallya (2007) a další.

### 2.1 Strategie

Původ pojmu strategie je z řeckého slova *strategos* – umění vojevůdce. V širším pojetí označovalo umění a vědu. Dnes existuje celá řada definování pojmu strategie.

*Tradiční definice* pojímá strategii jako dokument, který vytyčuje dlouhodobé cíle podniku, stanovuje průběh jednotlivých činností a rozmístění nezbytných zdrojů sloužící ke splnění daných cílů. *Moderní pojetí* chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Stejně jako v tradiční definici, jsou i zde stanoveny dlouhodobé cíle podniku a průběh strategických operací. Nezbytné podnikové zdroje pro splnění vytyčených cílů jsou umístěny tak, aby strategie byla odvozena z potřeb podniku, brala v úvahu změny jeho zdrojů a schopností a přitom dokázala vhodným způsobem reagovat na změny v okolí podniku, viz Dedouchová (2001).

Strategie je úzce spojena s cíli, které si podnik stanovil. Cíl můžeme charakterizovat jako budoucí stav, ke kterému podnik směřuje. Strategie udává základní představu, jakým způsobem bude cílů dosaženo, respektive jakou cestou se má podnik vydat. „*Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.*“ viz Keřkovský (2006, str. 8).

Podobnou definici uvádí Lednický (2006, str. 11), který považuje strategii podnikání za „*plánovité tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí.*“

Strategie, podle Sedláčkové (2006), určuje cesty vedoucí k naplnění poslání, vize a cílů. Popisuje celkové chování podniku, stanovuje nezbytné aktivity a rozdělení omezených zdrojů, které jsou zapotřebí pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie pomáhá vytvořit soulad mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím podniku a zajistit celkový úspěch a prosperitu společnosti.

Průnik a syntézu tradičních a netradičních přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí H. Mintzberg. Strategii vymezuje jako systém 5P: *plan* (plán) – uvědomělý postup jednání, *ploy* (trik, hra) – strategie jako manévr, *pattern* (model) – strategie jako model nebo vzor určující hranice a směry, *position* (pozice) – strategie jako pozice odvozená z prioritního vymezení problému, *perspektive* (budoucnost, perspektiva) – strategie jako perspektiva vyjadřující vnitřní působení podniku. Důraz je kladen na myšlení a rozhodování vrcholového managementu, viz Lednický (2006).

Grublová (2004) uvádí ve své knize různé definice strategie od mnoha autorů. Jednou z nejstarších je podle A. Chandlera, který chápe strategii jako soubor dlouhodobých cílů, jež chce podnik dosáhnout, prostředků a zdrojů nutných k jejich dosažení. J. B. Quinn vysvětluje strategii jako model nebo plán, integrující hlavní cíle podniku do určitého soudržného celku. Důraz klade na cíle jako součást strategie. W. F. Glueck formuloval strategii jako jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který má za cíl zabezpečit dosažení základních cílů podniku.

„Obecně pojem strategie podniku představuje formulaci základních rozvojových procesů. Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím. Strategie je východiskem pro tvorbu všech podnikových plánů. Strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní.“, jak tvrdí Grublová (2004, str. 315).

Strategie podniku je chápána ve třech směrech: stanovení *základních rozvojových procesů* podniku, nástroj pro *dlouhodobé vytváření potenciálu* podniku a základ *běžného řízení* všech operací.

## 2.2 Strategická podnikatelská jednotka

Z pohledu podnikatelského portfolia lze podnikání vyjádřit jako souhrn strategických podnikatelských jednotek (SBU), viz Jakubíková (2008) a Horáková (2001). **Strategické**



**podnikatelské jednotky** představují výrobní řady, jednotlivé výrobky, činnosti podniku nebo jejich části, které vykazují určitou pozici na trhu. Podniky by neměly pracovat se všemi SBU stejným způsobem a měly by stanovit strategický přístup pro každou jednotku zvlášť. Každá strategická jednotka má odlišné silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, rozdílný vývoj, ziskovost a konkurenční schopnosti.

Strategické podnikatelské jednotky jsou charakteristické tím, že mají samostatné plány, mají ziskové cíle a manažera odpovědného za zisk, mají vlastní strategie, uspokojují určitý tržní segment a mají konkurenty, se kterými soutěží.

## 2.3 Hierarchie firemních strategií

Autor Mallya (2007) dělí firemní strategie podle toho, pro jakou úroveň řízení je strategie určena, viz Obr. 2.1. Na nejvyšší (společenské) úrovni je tvořena podnikatelská strategie. Vrcholová úroveň podniku vytváří podnikovou strategii. Na formulaci podnikové strategie by měla navazovat obchodní strategie, která se nachází na úrovni strategických obchodních jednotek. Obchodní strategie se dále rozpracovává do několika funkcí uvnitř podniku, které jsou na nejnižší úrovni, a vznikají tzv. funkční strategie.

Obr. 2.1 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Mallya (2007, str. 36)

Strategie by měla být na všech úrovních strategického řízení vytvářena množinou dlouhodobých cílů a způsobu, jak těchto cílů dosáhnout. Jak tvrdí Keřkovský (2006) existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, viz Obr. 2.2. Hierarchie firemních strategií je tvořena:

- 1) **podnikatelskou strategii,**
- 2) **podnikovou strategií,**
- 3) **obchodní strategií,**
- 4) **funkční strategií.**

Ad 1) V *podnikatelské strategii* se vedení nebo majitele podniku snaží najít odpovědi na tyto otázky: Jakou odpovědnost organizace má nebo může mít vůči veřejnosti? Jakou roli hraje podnik v dané společnosti, ve které působí? Jaké hodnoty a principy podnik uznává? Jaké dopady přináší současné aktivity organizace a využití zdrojů? Jak berou podnik zainteresované strany v daném prostředí?

Smyslem podnikatelské strategie je získat konkurenční výhodu nad ostatními soupeři na trhu a určit jak bude podnik soutěžit ve svém podnikání, aby předstihl konkurenty při uspokojování potřeb stejných zákazníků. Při formulaci podnikatelské strategie se rozhoduje o tom, jaké potřeby se budou uspokojovat, kdo bude uspokojován a jakým způsobem bude uspokojován, viz Hučka (2009).

Ad 2) Při realizaci strategie ve formě strategických rozhodnutí na podnikové úrovni se musí zohlednit její dodržování (zaměření na strategický cíl od jeho rozhodnutí) a volný prostor, který požadují strategické obchodní jednotky, aby se rychle přizpůsobily změnám, viz Mallya (2007).

*Podniková strategie* odráží základní podnikatelská rozhodnutí. Podnikatelé musí zvolit zemi a obor podnikání, způsob alokace disponibilních kapitálových prostředků, zásadní způsob řízení podnikání, který z existujících podnikatelských záměrů bude preferován a mnoho dalších skutečností. Na formulaci podnikové strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií. Tato strategie patří k nejvíce utajovaným.

Ad 3) Základem *obchodní (business) strategie* je pět prvků, které na sebe vzájemně působí a měly by se navzájem posilovat. Mezi hlavní východiska této strategie patří úloha

trhu, přednost soutěžení, rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán.

Nejčastějším cílem strategie je pro podnikatelskou jednotku zaujmout pozici vedoucího konkurenta na trhu, na němž působí nebo na který chce proniknout. Můžeme říci, že obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení pro určitou strategickou podnikatelskou jednotku.

Každé podnikatelské jednotce je odpovědným vedoucím pracovníkem přiřazen strategický plán. Tyto strategické plány vytvářejí podklady pro přidělování zdrojů (finančních, lidských, výrobních prostorů,...). Strategie se tak stává integrovaným a praktickým jednacím rámcem.

Obchodní strategie vytváří specifický charakter podnikání na konkrétním trhu. Odpovídá na otázky, jakým způsobem uspokojit potřeby zákazníků a jak bude podnik konkurovat v daném konkurenčním prostředí, jak uvádí Mallya (2007).

Ad 4) „**Funkční strategie** by měly vycházet z odpovídající podnikových nebo obchodních strategií, měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Není možné, aby byl obsah jednotlivých funkčních strategií stejný pro všechny podniky. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétního podniku a ze situace, v níž se podnik nachází.“ viz Mallya (2007, str. 37).

Funkční strategie se nachází na nejnižší úrovni hierarchie. Představuje dílčí strategie jednotlivých specifických oblastí, viz Keřkovský (2006) a Hučka (2009). Funkční strategie jsou výsledkem rozpracovanosti obchodní strategie. Každá obchodní strategie tvoří několik funkčních, například:

- a) **strategie rozvoje marketingu,**
- b) **strategie výzkumu a vývoje.**
- c) **strategie řízení lidských zdrojů,**
- d) **finanční strategie,**
- e) **strategie výrobků a výrobní základny.**

Ad a) **Marketingové strategie** jsou spojovacím článkem mezi podnikem a jeho operačním prostředím, tedy trhem a zákazníkem. Tyto strategie jsou orientované na výběr cílových tržních segmentů a na návrh marketingového mixu tedy „4P“ (product – soubor výrobku či služeb v podnikatelské jednotky, price – cenová politika, place – vymezení trhu, promotion – distribuce).

Marketing je jednou z velmi důležitých funkcí, které mají svůj podíl při naplňování strategických cílů nadřazené obchodní strategie.

Ad b) **Strategie výzkumu a vývoje** obsahuje následující dílčí strategie – materiální zabezpečení, finanční zabezpečení, licenční politika, spolupráce s externími výzkumnými pracovišti a vysokými školami, informační podpora, personální zabezpečení a motivační politika pracovníků.

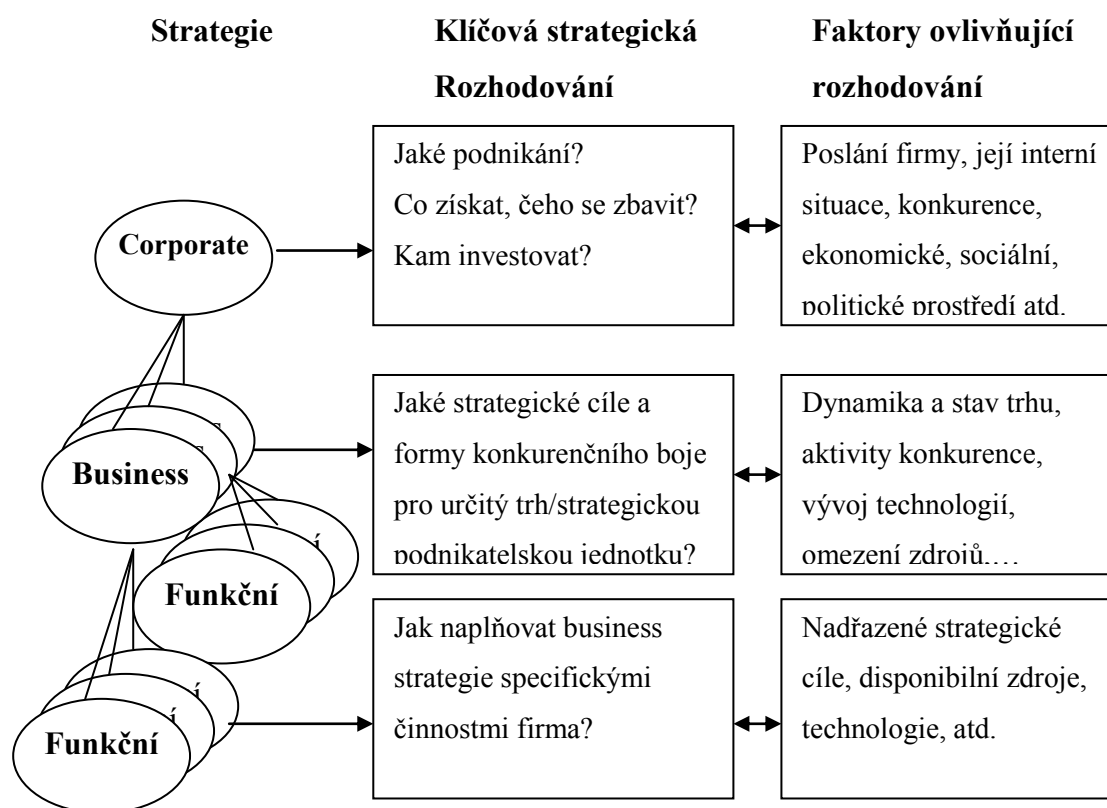
Ad c) **Strategie řízení lidských zdrojů** plní dva hlavní úkoly. Prvním je zajištění souladu pracovníků s nároky na nové strategie formou personálního plánování, propagace a náboru, výběrem a školením. Druhým úkolem je aktivizace pracovníků v zájmu zvyšování angažovanosti a produktivity pracovníků. Nástroji jsou školení a výcvik, odměna za práci, motivace, hodnocení a kontrola, komunikace a podobně.

Obecně se tyto strategie zaměřují na výběr vhodných pracovníků na správných místech. Obsahem personální strategie je produktivita a mzdy, mzdový vývoj, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, firemní kultura, sociální péče, motivace a zvyšování kvalifikace.

Ad d) **Finanční strategie** vymezuje strategické podnikatelské jednotce velikost a způsob zabezpečení finančních zdrojů, vhodnou kapitálovou strukturu a efektivní využití kapitálu, tvorbu a použití zisku, dividendovou politiku. Obsahem finanční strategie jsou zdroje financování, hospodářský výsledek, dividendová politika, výnosy a náklady, řízení růstu, finanční struktura a rozvaha.

Ad e) **Výrobní strategie** určuje strategické cíle, plány, politiky a postupy jejich realizace v oblasti výroby určité SBU. Smyslem strategie je vytvoření výrobků v dostatečně vysoké kvalitě a při konkurenceschopných nákladech. V rámci výrobní strategie jsou řešeny následující skutečnosti: velikost výrobní kapacity s ohledem na předpokládaný prodej, umístění výrobních a provozních kapacit, volba výrobních a provozních zařízení a metod a podobně. Struktura výrobní strategie může být v této podobě - materiální zabezpečení, organizace výroby, jakost, přístup k uspokojování poptávky, řízení zásob, lidské zdroje, výrobní proces, uspořádání výroby a výrobek.

Obr. 2.2 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: přepracováno dle Keřkovský (2006)

## 2.4 Výrobová strategie

Výrobová strategie patří mezi neoddělitelnou integrální součást souhrnné obchodní a výrobní strategie. Podstatou je racionální prolínání struktur potřeb zákazníků se strukturami výrobků prostřednictvím struktur uskutečněných podnikových funkcí. Jde o nepřetržitý proces, viz Kassay (2000)

„Výrobová strategie ve firmách je nejčastěji založena na inovaci výrobků a obalů. Zásadní rozdíly jsou mezi výrobovou strategií průmyslových a spotřebních výrobků. Vyplývá to z rozdílného životního cyklu. Například životní cyklus potravinářských výrobků je poměrně dlouhý, což je dokumentováno i širokým sortimentem výroby.

Výrobová strategie je určována i ekonomickými parametry, monitorováním skutečného odbytu podle sortimentní skladby a požadavky zákazníka. Ekonomika výroby se sleduje pomocí metody výpočtu optimální výrobní dávky, což v konečném důsledku působí

na udržování i vyřazování konkrétních výrobků z vyráběného sortimentu.“ jak uvádí Kassay (2000, str. 15).

Výrobní strategie určuje strategické cíle a procesy jejich realizace, které mají vztah k souboru výrobků podniku nebo ke strategické podnikatelské jednotce. Obsahem strategie je udržování konkurenceschopnosti výrobků nebo SBU, vývoj nových výrobků, jejich distribuce, ukončení výroby starých výrobků, racionalizace existujících produktů, uplatňování nových technologií a vstupních materiálů ve výrobě. Základní rozhodnutí o výrobcích a SBU jsou realizována na vyšší hierarchické úrovni, a to na podnikové nebo obchodní úrovni. Výrobní strategie je poté výsledkem rozpracování strategie na vyšší úrovni, viz Keřkovský (2006).

## 2.5 Výrobek

Výrobek je nejdůležitějším prvkem podnikání. Můžeme říci, že je jeho základem. Cílem podniku je odlišit své výrobky od jiných. Snahou je přimět trh, na kterém působí, aby dané výrobky preferoval nebo za ně byl ochoten zaplatit i vyšší cenu.

Výrobkem je jakákoli nabídka na trhu za účelem upoutání pozornosti, koupí nebo spotřebě a která uspokojí touhy, přání či potřeby. Mezi výrobky lze zařadit fyzické zboží, služby, zážitky, akce, osoby, místa, nemovitosti, informace a ideje, viz Kotler (2007).

Lidé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby. Spotřebitelé se při koupí výrobků rozhodují především podle jejich charakteristik. Zákazníci mohou vnímat funkce a povahu produktu odlišně. Proto lze výrobek popsat jako komplex složený z různých vlastností. Autor Tomek (2001) popisuje *tři vrstvy produktu*. **Základní produkt** slouží k uspokojení základní potřeby, například poslech hudby, žízeň. Je vyjádřen fyzickými charakteristickými rysy, jako je vůně, tvar, chuť, barva, velikost, váha. Reálný, **vnímatelný produkt** zahrnuje přidané charakteristiky – styl, značka, obal, cena, dostupnost, známost. Poslední vrstvou je zvětšený, **rozšířený produkt**, který je doplněn dalšími nástroji především servisní politiky – záruka, instalace.

Výrobky lze členit z různých hledisek. Důvodem třídění výrobků je skutečnost, že každý výrobek má jiné vlastnosti a pro každou kategorii je vhodné použít odlišnou strategii.

Jakubíková (2008) člení výrobky podle toho, jaké potřeby a přání zákazníků mají výrobky uspokojovat a jakým způsobem je uspokojují:

- 1) **produktová hierarchie,**
- 2) **doba používání,**
- 3) **novost.**

Ad 1) Výrobky se člení podle uspokojování základních potřeb či specifických přání zákazníků:

- a) *rodiny výrobků,*
- b) *třídy výrobků,*
- c) *výrobní řady,*
- d) *typy výrobků,*
- e) *značky výrobků.*

Ad a) Jde o výrobní třídy uspokojující samotnou potřebu s přiměřenou účinností.

Ad b) Soubor výrobků v rámci rodiny výrobků. Tento soubor má určitou funkční spojitost.

Ad c) Skupina výrobků v rámci třídy výrobků. Výrobní řady jsou charakteristické úzkým spojením, jelikož vykonávají podobnou funkci, prodejem totožným skupinám zákazníků a prodejem ve stálých prodejnách nebo patří do stejného cenového rozpětí. Mohou být tvořeny z různých značek, z jediné rodiny značek nebo z individuální značky.

Ad d) Skupina položek v rámci výrobní řady. Značky výrobků mají jednu z několika existujících forem výrobku.

Ad 2) Produkty se klasifikují dle doby používání a hmotné podstaty zboží. Lze je dělit na *zboží s krátkou dobou používání* – pivo, mýdlo, *zboží dlouhodobě používané* – lednice, stroje a *služby* – střihání vlasů, poradenství, opravy.

Ad 3) Podle novosti se výrobky třídí do těchto skupin: *výrobky nové generace, nové výrobky a modifikované výrobky.*

### 2.5.1 Výrobní politika

Potřeby a přání zákazníků se mění, proto je zapotřebí těmto změnám přizpůsobit také nabízené výrobky. Výrobní politika probíhá ve firmě na základě analýzy vývoje prostředí a rozpoznání vlastních schopností. Většina podniků vstupuje na trh s více výrobky. Náplní výrobní politiky je změna výrobního programu. Ten zahrnuje vývoj nových nebo vylepšování stávajících výrobků, zlepšení užitečných vlastností, volbu sortimentu a podobně.

Úkolem výrobní politiky je mimo jiné rozhodování o:

- 1) výrobní řadě,
- 2) výrobním mixem.

Ad 1) *Výrobní řadu* tvoří skupina výrobků vyráběných podnikem s podobnými charakteristikami, využitím a určených na podobné trhy. V souvislosti s průběhem životního cyklu výrobku podnik přistupuje k základním rozhodnutím o výrobní řadě, jak uvádí Jakubíková (2008):

- a) **délka výrobní řady** – délka je daná počtem položek ve výrobní řadě,
- b) **roztážení výrobní řady** – roztážení lze provést směrem:
  - *dolů* – přidání výrobků na méně ziskové trhy,
  - *nahoru* – přidání výrobků na více ziskové trhy,
  - *oběma směry* – přidání výrobků na méně ziskové i více ziskové trhy,
- c) **vyplnění výrobní řady** – vyplnění mezer a tím získání dalších trhů a zisků,
- d) **hraní si s výrobní řadou** – některé výrobky jsou posilovány za účelem podpory prodeje dalších prvků výrobní řady.

Ad 2) Pokud existuje v podniku několik výrobních řad, má tzv. *produktový mix* (sortiment výrobků). Ten se skládá ze všech výrobků a položek, které jsou podnikem nabízeny k prodeji.

Výrobní mix může mít různou *délku* (celkový počet položek ve výrobním mixu), *šířku* (počet výrobních řad), *hloubku* (počet variant výrobků v každé výrobní řadě) a *konzistenci* (vyjadřuje těsnost vztahů mezi jednotlivými výrobními řadami, finálním použitím a dalšími aspekty). Podnik pracuje s různými alternativami výrobního mixu.



### **2.5.2 Značka výrobku**

Kotler (2007) charakterizuje značku jako jméno, znak, výraz, symbol nebo design. Velmi často je značka tvořena kombinací těchto prvků. Úkolem značky je identifikovat výrobky jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit podnik a jeho výrobky od konkurence.

Značku lze chápat jako výrobek nebo službu. Její vlastnosti ji odlišují od ostatních výrobků nebo služeb, které uspokojují stejné potřeby. Rozdíly, které se vztahují k výkonu značkového výrobku, bývají funkční, racionální nebo hmotné. Také se mohou vztahovat k tomu, co značka reprezentuje a poté to jsou rozdíly symbolické, emocionální nebo nehmotné.

Zákazníci mohou vnímat a hodnotit identický výrobek jinak a to podle toho, jakou má značku. Spotřebitelé poznávají značky především díky minulých zkušenostech s výrobkem a jeho marketingovým programem. Zjišťují, které značky uspokojují jejich potřeby a přání a které to naopak nedokážou nebo jen z části. Značka je ve většině případů pro spotřebitele signálem určité úrovně kvality.

V podniku představuje značka velice cenné právní vlastnictví ovlivňující nákupní chování zákazníků. Je možné je kupovat či prodávat a svým vlastníkům přináší jistotu udržitelných budoucích příjmů.

„Název značky lze chránit pomocí registrované obchodní značky (trademark), výrobní procesy lze chránit patenty a obaly pomocí copyrightu a designu. Tato práva intelektuálního vlastnictví zajišťují, že firma může do značky bezpečně investovat a sklízet výhody tohoto hodnotného aktiva.“ viz Kotler (2007)

## **2.6 Typy strategií**

Strategie lze dělit podle různých kritérií a faktorů. Může jít o členění dle konkurence, pozice na trhu, zákazníků, dodavatelů atd. Také řada autorů ve svých dílech formuluje strategie z mnoha hledisek. Podnik určuje strategii na základě provedených analýz jak vnitřního prostředí, tak i vnějšího okolí. Správně zvolená strategie je klíčem

k podnikatelskému úspěchu. Každý podnik si vybírá strategii podle cílů, kterých chce dosáhnout.

### **2.6.1 Strategie dle konkurenční výhody**

Snahou podniku je vytvoření konkurenční výhody pomocí určitých vlastností produktu. Smyslem konkurenční strategie je uspokojit zákazníky a odlišit výrobky od ostatních konkurentů. Důležitou roli zde hrají různé druhy a úrovně výjimečných schopností podniku. Podle konkurenční výhody jsou vytvořeny:

**1) strategie dle M. Portera**

**2) strategie dle P. Kotlera**

Ad 1) Strategie, charakterizované *Michaelem Porterem*, jsou odvozeny ze základní formy konkurenčního boje, které používá strategická podnikatelská jednotka. Podle hlavní konkurenční zbraně vyplývají konkrétní strategie, viz Keřkovský (2006):

**a) nákladová strategie,**

**b) strategie odlišnosti (diferenciace).**

Ad a) Hlavním prostředkem dosažení konkurenční výhody a obrany proti konkurenci jsou nízké ceny. Ty si může podnikatelská jednotka dovolit díky nízkým nákladům. Nákladová strategie vyžaduje nabízet výrobky pouze se základními funkcemi a standardní kvality, zaměření na úspory z rozsahu, použití levných výrobních faktorů a jejich maximální efektivní využívání. Důležitá je také preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí. Celkově lze říci, že nákladová strategie je zaměřená na minimalizaci všech nákladů.

Ad b) Konkurenční výhoda je dosažena prostřednictvím odlišnosti výrobku. Jde o výrobek, který má svůj specifický charakter a zákazníci jej vnímají jako zvláštní nebo výjimečný. Ovšem podnikatelský subjekt za takový produkt požaduje vyšší cenu. Základem této strategie je nabídnout spotřebitelům výrobek, za který jsou ochotni zaplatit nadprůměrnou cenu a konkurence jej nemůže snadno napodobovat. Diferenciace se obvykle týká vysoké technické úrovně, vysoké kvality, vysoké úrovně servisu a poprodejních služeb.

V rámci výše uvedených strategií se může strategická podnikatelská jednotka soustředit na široký nebo úzký cíl. Jestliže se orientuje na široký cíl, potom se zaměřuje na rozsáhlý trh nebo širokou skupinu zákazníků a široký rozsah výrobků. Úzký cíl je spojen s omezeným trhem, úzkou skupinou zákazníků nebo výrobků.

Ad 2) **Philip Kotler**, při vymezování konkurenční strategie, navazuje na přístupy M. E. Portera. Konkurenční strategie vycházejí z tržní pozice, kterou podnik na trhu zaujímá. Strategie vyjadřují sílu podniku na trhu, která je dána jeho ekonomickou silou, silnými a slabými stránkami a dalšími skutečnostmi z analytických metod, viz Tomek (2009) a Mikoláš (2008). Jsou rozlišeny čtyři pozice konkurence a s nimi související čtyři strategie:

- a) **vedoucí firma na trhu (tržní vůdce),**
- b) **tržní vyzývatel,**
- c) **následovatel,**
- d) **výklenkář.**

Ad a) Základem je, aby podnik měl dominantní nebo velký podíl na trhu (min. 40 %). Ve většině případů jde o dodavatele, který vede trh a určuje podmínky na trhu. Jeho nástroji jsou změny cen, zavádění nových výrobků, reklama a podobně.

Ad b) Podnik na trhu zaujímá druhé, třetí nebo čtvrté „místo“ a má výrazné tržní postavení. Snaží se objevit slabá místa (cena, služby) u konkurence a následně zaútočí.

Ad c) Podnikatelský subjekt má menší postavení na trhu. Nezúčastňuje se konkurenčního boje a napodobuje kroky vedoucího podniku. Oproti vůdci trhu se opožděje s výrobou nových produktů, zlepšováním služeb a se změnami cen.

Ad d) Pro tuto skupinu je typické obsazování tržních výklenků. Subjekty usilují o pokrytí částí trhu, na něž silné podniky zapomenuly. Nevyhledávají střety s konkurenty, vybírají si určitý segment trhu, popřípadě geograficky vymezenou skupinu spotřebitelů nebo specifický typ výrobku.

## 2.6.2 Ofenzivní a defenzivní strategie

Ofenzivní nebo defenzivní strategické alternativy se volí podle toho, jestli podnik preferuje aktivní či pasivní přístupy při naplňování svých cílů a při boji s konkurencí, viz Keřkovský (2006) a Hučka (2009).

**Ofenzivní** neboli aktivní **strategie** se vyznačuje tím, že subjekty jednají dříve, než jsou k tomu dotlačeni nutností reagovat na měnící se podnikatelské prostředí. V této strategii se může podnik stát *inovátorem* - být první na trhu nebo může být *následník* – druhý.

Existuje pět základních způsobů realizace ofenzivní strategie. Prvním je *útok na přednosti konkurenta*, prostřednictvím snižování ceny, reklamy, nových výrobků a podobně. Dalším je *útok na konkurentovy slabiny*, který je úspěšnější než útok na jeho přednosti. Za slabiny lze považovat území, segmenty, méně kvalitní výrobky nebo slabou propagaci konkurenta. Třetím způsobem je *nepřímá ofenzíva*, tedy manévrování, hledání neobsazených trhů a vytváření nových tržních segmentů. Předposlední možností je partyzánská ofenzíva, která preferuje heslo „udeř a uteč“. Jedná se o selektivně vedený útok, dočasné snížení cen výrobků, nečestná reklama a zneužití patentu. Cílem jsou úzké, dobře vymezené segmenty, které jsou konkurenty slabě bráněny. Pátým způsobem je vytlačení v předstihu, kdy útočník získává jako první výhodnou pozici. Použije při tom nástroje jako je rozšiřování výrobní kapacity převyšující tržní poptávku, zabezpečení nejlepších vstupních zdrojů, vyvolání pocitu nenahraditelnosti a výjimečnosti a podobně.

**Defenzivní** jinými slovy pasivní **strategie** je charakteristická tím, že podnik reaguje na tlaky okolí pozdě, v době až jsou k tomu donuceni okolním prostředím. Při pasivním postoji je podnik nazýván *imitátorem*. Tato strategie je zaměřena na obranu konkurenční výhody, na snížení rizika napadení, na oslabení vlivu útoku jiným konkurentem a odvedení pozornosti na jiné subjekty na trhu. Lze použít dva hlavní způsoby obrany. Prvním je blokování rozvoje soupeřovy ofenzívy, pomocí prodlužování výrobní linie, uvádění nových výrobků, inovací výrobku, udržení cen na nízké úrovni nebo velmi výhodných smluv s odběrateli atd. Jinou možností je *odrazení od útoku* nebo *rozptýlení soupeřů*, kdy podnik použije například tisk a veřejně vyhlásí, co připravuje – výstavba nové haly, uvedení nového výrobku, zkrácení termínu dodání... Prvkem obrany je také udržování dostatečné zásoby finanční hotovosti a cenných papírů, které jsou likvidní.

### 2.6.3 Strategie dle výrobního portfolia

Podle postavení strategické podnikatelské jednotky v matici portfolia vymezuje Tomek (2009) následující strategie. **Investiční strategie** – strategická jednotka se nachází v poli hvězdy nebo se zde velmi přibližuje. **Dezinvestiční strategie** – u strategických jednotek v oblasti bídných psů, popřípadě u dojných krav (snahou je rychle posbírat všechny prostředky, co lze a následně je použít k financování investiční strategie). **Selektivní strategie** – zvažování a rozhodování, zda uplatnit investiční nebo desinvestiční strategii.

## 2.7 Metody zhodnocení konkurenčního prostředí podniku

Podnik má silný vztah s jeho okolím. Vnitřní a vnější prostředí podniku je podnikatelským prostorem, kde je uskutečňována jeho činnost. Správně provedena analýza okolí podniku nalezne příležitosti a ohrožení z něj plynoucí. Konkurenční analýza rozebírá tržní skutečnosti a hodnotí, jaké konkurenční síly působí na podnik. Ke zmapování podnikatelského prostředí lze použít konkurenční analýzu pěti sil, jejímž autorem je Michael Porter. Metoda rozebírá a hodnotí hrozby plynoucí z každé síly. Další metodou je analýza PEST, která rozebírá široký soubor faktorů plynoucích z okolí ovlivňující daný podnik. Tato metoda identifikuje klíčové faktory a vývojové trendy a umožňuje podniku připravit se na potenciální změny.

### 2.7.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

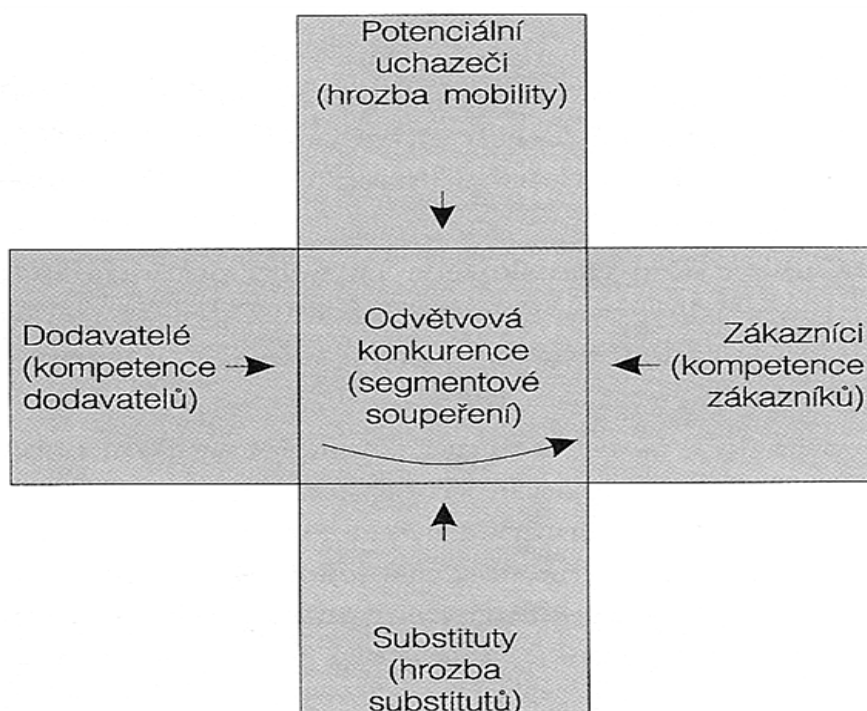
Analýzu konkurence identifikoval Michael Porter z Harvardu ve svém modelu, viz Obr. 2.3. Analyzoval pět sil působících na podnik s různou intenzitou. Jde o *odvětvové konkurenty, potenciální uchazeče, substituční produkty, zákazníky a dodavatele*. Všechny tyto síly představují hrozby, viz Kotler (1998) a Jakubíková (2008).

- 1) **Hrozba intenzivního odvětvového soupeření.**
- 2) **Hrozba nových uchazečů.**
- 3) **Hrozba substitučních výrobků.**

- 4) **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků.**
- 5) **Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.**

Aby společnost mohla s konkurencí úspěšně bojovat, musí ji nejprve nalézt a dobře poznat.

Obr. 2.3 Porterův model pěti sil



Zdroj: přepracováno dle Kotler (1998)

Ad 1) **Hrozba odvětvového soupeření** představuje soutěžení mezi výrobci stejných nebo funkčně podobných výrobků. Na trhu může vystupovat větší počet silných nebo agresivních konkurentů. Tyto podniky mají velmi silné postavení. Proto ve většině případů dochází k častým cenovým válkám, propagačním soubojům a tím i k vysokým nákladům na získání dobrého konkurenčního postavení.

Významné **faktory**, které ovlivňují konkurenční soupeření, jsou například počet a atraktivnost příležitostí existujících v podnikatelské oblasti, počet a ekonomické charakteristiky jednotlivých konkurentů, velikost a struktura nákladů na uvažované výrobky a

služby, ukazatele hodnotové metriky dodávaných výrobků a služeb, efektivní využití kapacit ve výrobě.

Ad 2) **Hrozba nových uchazečů** v podobě vstupu potenciálních nových konkurentů na trh. Do odvětví mohou přijít další nové firmy. Velikost hrozby se odvíjí od počtu a rozsahu vstupních, ale i výstupních bariér.

**Faktory**, které určují intenzitu působení této konkurenční síly, jsou inovační úroveň produktů, se kterými plánují nové podniky vstoupit na trh, úroveň infrastruktury dodavatelských vztahů pro novou výrobu, management podniku, úroveň zajištění přechodu do nové oblasti podnikání - vybudování nových distribučních cest, dostatek kapitálu pro financování nezbytných investic nebo využití existujících obchodních sítí k prodeji nových produktů.

Ad 3) **Hrozba substitučních výrobků** způsobuje náhradu dosavadních prodávaných produktů novými substituty. Pokud se vyrábějí substituty k danému výrobku, hrozba této síly se zvyšuje. Také je důležité sledovat vývoj cen substitučních produktů, jelikož substituty limitují ceny a tím i zisky podniku. Ve většině případů se jedná o nebezpečnou sílu v podobě překvapivého inovačního posunu v dosavadní úrovni výrobků.

Podstatnými **faktory** v boji proti této síle jsou rozdílná inovační úroveň a parametry hodnotové metriky, vstup na trh bez pracného vytváření nových distribučních sítí, značky výrobků a jejich podvědomí u zákazníků a marketing.

Ad 4) **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků** spočívá v jejich chování. Zákazníci díky němu mohou „nabádat“ konkurenty k vzájemným střetům a soubojům. Rozsah kompetence zákazníků se odvíjí od jejich koncentrování a organizování, od jejich citlivosti na ceny produktů, od možnosti použít substituční výrobky a podobně. Zákazníci mohou být jak jednotlivci, tak i právnické osoby. Podle vztahu k podniku je lze rozdělit na kupce, uživatele, možné kupce a možné uživatele daných produktů.

U zákazníků se berou na vědomí **faktory**, jako jsou odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory, geografická koncentrace, motivy koupě produktů, informace o nákupním rozhodování.

Ad 5) ***Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů*** je vlastně konkurence dodavatelů. Ti jsou schopni určovat ceny surovin nebo redukovat objem dodávek. Dodavatelé, při spolupráci s odběrateli, usilují o získání určité výhody, někdy i na jejich úkor.

**Faktory**, které působí na konkurenční sílu dodavatelů, je možnost přechodu k jiným zákazníkům, rychlá reakce na měnící se podmínky, výhodnost nebo nevýhodnost logistických podmínek, závislost dodavatele na odběru jeho výrobků, konkurenční podmínky podnikání.

### 2.7.2 Analýza PEST

Základní a známou metodou analýzy externího prostředí podniku je analýza PEST. Tato metoda patří do kategorie analýzy makroprostředí. Popisuje jednotlivé faktory ovlivňující podnikání, které působí na podnik z jeho okolí. Makroprostředí vytváří pro podnik jak příležitosti, tak i hrozby.

Pojmenování analýzy PEST vzniklo ze začátečních písmen čtyř oblastí faktorů. Mezi základní skupiny vlivů, které se zkoumají, patří politické, ekonomické, sociální, technologické, právní faktory.

Analýza vychází z poznání událostí a trendů z minulosti, které jsou důležité pro vývoj externího prostředí organizace. Snahou je předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí v konkrétních oblastech. Metoda poskytuje pohled na okolní prostředí a užitečným způsobem ovlivňuje úvahy o směru řízení organizace, viz Bělohlávek (2001).

Bělohlávek (2001) dále uvádí, že v rámci analýzy PEST nemusí podnik analyzovat všechny uvedené faktory. Na každý podnik působí obvykle jen několik důležitých sil. Analýzu je třeba zaměřit na zákazníka a vytvořit přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby.

Členění a charakteristika faktorů PEST analýzy, dle autorů Sedláčková (2006) a Kozel (2006), je následující:

- 1) **Politické faktory,**
- 2) **Ekonomické faktory,**
- 3) **Sociální faktory,**
- 4) **Technologické faktory.**



Ad 1) **Politické a legislativní faktory** zahrnují soustavu zákonů, předpisů, vyhlášek a norem. Existence těchto pravidel upravuje samotné podnikání, vymezuje prostor pro podnikání a ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku. Vládní a politické orgány, odborové organizace, zájmová sdružení a další definují určité hospodářské, bezpečnostní, ekologické, jakostní a zdravotní požadavky, kterými chtějí chránit celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce.

Příklady: antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu a protekcionismus, pracovní právo, politická stabilita.

Ad 2) **Ekonomické faktory** jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Jsou odvozené z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Ekonomické faktory ovlivňují kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu. Jedná se o komplex trendů a tendencí, které pro podnik znamenají podnikatelské možnosti.

Příklady: hospodářské cykly, devizové trhy, trendy HDP, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií.

Ad 3) Jednotlivé **sociální faktory** jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Tato složka faktorů se odvíjí od postojů a života obyvatelstva a jeho struktury.

Příklady: demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, přístup k práci, volnému času a úroveň vzdělání.

Ad 4) Informovanost podniku o **technologických a technických změnách** probíhajících v okolí je nezbytná, aby podnik nezaostal za ostatními a mohl se zabývat aktivní inovační činností. Pro úspěšnost podniku má velký význam předvídatost vývoje směrů technického rozvoje. Na jedné straně jsou investice do technologického rozvoje nezbytné, na straně druhé představují určité riziko v podobě vzniku konkurenční technologie nebo nejistoty, zda výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a investované prostředky se vrátí zpět.

Příklady: vládní podpora výzkumu a vývoje, nové objevy, celkový stav technologie, změny technologie, rychlost zastarávání.

„Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Stupeň nejistoty je zde značně vysoký. Často se nejedná ani o určitou předpověď, ale spíše jen o odhad. Současně je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podnik i na konkurenty a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.“ viz Sedláčková (2006, str. 20).

## **2.8 Metody zhodnocení výrobní strategie**

Výběr vhodných metod a nástrojů je důležitý ke správnému zanalyzování situace, na kterou se podnik zaměřuje. Metodou, která kombinuje interní i externí prvky, je matice BCG. Tato portfolio analýza slouží ke zhodnocení výrobního portfolia. Dalším nástrojem, který bude charakterizován, je analýza životního cyklu výrobku. Pomocí této metody, může podnik zjistit, v jaké fázi se jeho výrobky nacházejí a jak s nimi dále „pracovat“. V této kapitole jsou objasněny základní principy jednotlivých metod a technik, které budou aplikovány na konkrétním podniku.

### **2.8.1 Portfolio analýza**

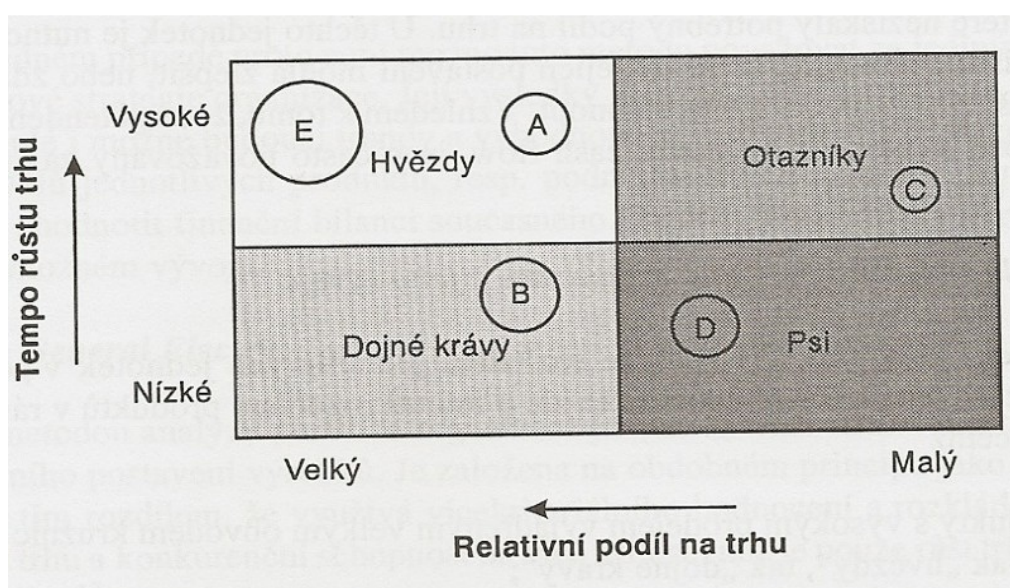
Portfoliový přístup pomáhá snáze identifikovat a vybrat strategii pro jednotky, které představují pravděpodobné tvůrce a optimální uživatele podnikových zdrojů. Tento přístup je realizován analýzou portfolia.

Portfolio analýza je důležitým nástrojem pro vytvoření efektivní výrobní a zdrojové strategie podniku. Některé produkty mají silné postavení na trhu a jiné slabé. Proto by měl mít každý svou vlastní strategii vývoje a způsob konkurence. Také je třeba brát na vědomí, že zdroje v podniku jsou limitované a je nutné tyto zdroje efektivně investovat do budoucího vývoje. Základem je nalézt vhodnou strukturu produkce, zaručující dlouhodobou prosperitu, viz Horáková (2001) a Sedláčková (2006).

## 2.8.2 Matice BCG

Veber (2007) uvádí, že matice BCG patří mezi nejznámější metodu analýzy portfolia podniku. Metoda byla vyvinuta poradenskou firmou Boston Consulting Group. Jedná se o přístup k optimalizaci portfolia. Produkty jsou rozmístěny do grafu, který je vymezený dvěma osami – tempo růstu trhu a relativní podíl na trhu viz Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Matice BCG



Zdroj: přepracováno dle Veber (2007)

Matici lze aplikovat pro každý produkt, portfolio jednotku, podnikatelskou jednotku a je zaměřena na tři základní kritéria:

- 1) **růst trhu – dynamika trhu,**
- 2) **relativní podíl na daném trhu,**
- 3) **velikost celkového prodeje jednotlivých produktů.**

Ad 1) **Růst trhu** je dán procentem ročního růstu trhu nebo budoucím předpokládaným procentem růstu trhu, na kterém je produkt umístěn. Obecně platí: když je procentní růst prodeje vyšší než 10 %, jedná se o dynamický trh. Jestliže je menší než 10 %, jde o trh

s nízkou dynamikou, viz Keřkovský (2006). Tempo růstu trhu je znázorněno na **vertikální ose** matice.

Tempo růstu trhu lze určit podle vzorce:

$$\text{Tempo růstu trhu} = \frac{Q_t}{Q_{t-1}} \cdot 100 \quad (2.1)$$

$Q_t$  ... prodej v analyzovaném období

$Q_{t-1}$  ... prodej v předchozím období

Prodej může být jak v peněžním (Kč), tak i v naturálním (litr, ks,...) vyjádření.

Ad 2) **Relativní podíl na trhu** se vztahuje k největšímu konkurentovi popřípadě ke čtyřem největším konkurentům. Základní hranice, která rozlišuje vysoký nebo nízký relativní podíl na trhu, je hodnota 1. Znamená to, že podíl na trhu analyzovaného produktu je stejný jako podíl na trhu největšího konkurenta, který prodává na trhu identický produkt. Čím je relativní podíl na trhu vyšší než 1, tím je tento podíl považován za vysoký a naopak, viz Keřkovský (2006). Relativní podíl na trhu je na **horizontální ose** matice. Hodnota relativního tržního podílu se vypočte pomocí vzorce:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{Q_B}{Q_A} \quad (2.2)$$

$Q_A$  ... prodej největšího konkurenta

$Q_B$  ... prodej konkrétního podniku

Prodej lze uvést v peněžních či naturálních jednotkách.

Ad 3) **Podíl prodeje jednotlivých výrobků na celkovém objemu prodeje** firmy by měl korespondovat s velikostí (plochou) použitých symbolů, které znázorňují produkty.

Matice BCG je rozdělena na čtyři základní skupiny produktů:

- 1) **otazníky (problem children),**
- 2) **hvězdy (stars),**
- 3) **dojné krávy (cash cows),**
- 4) **psi (bídni psi - dogs).**

Každá skupina přitom vyžaduje odlišný přístup. Soubory produktů jsou charakterizovány autory Keřkovský (2006), Veber (2007) a Tomek (2009) následovně:

Ad 1) Mezi **otazníky** patří výrobky, které na rostoucím trhu vykazují nízký podíl. Většinou se jedná o nové výrobky vyžadující vysoké finanční prostředky pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucích trzích. U těchto produktů z hlediska budoucího vývoje není zcela jednoznačné, zda bude možné žádoucí vývoj udržet. Podniku se naskytují dvě možnosti rozhodování o produktech. První variantou je uvažování podniku o odchodu z této části trhu a druhou možností je snaha zlepšit svoji tržní pozici. To ovšem vyžaduje nemalé peněžní prostředky například do reklamy, na investice do moderního zařízení s cílem snížit náklady a cenu výrobku.

Ad 2) **Hvězdy** jsou produkty s vysokým relativním tržním podílem a vysokým tempem růstu trhu. Tyto výrobky jsou velmi úspěšné. Podnik by se měl zaměřit na udržení těchto výrobků v daném kvadrantu a všestranně rozvíjet tuto pozici. Prodeje těchto výrobků přinášejí značné finanční prostředky, ale na udržení tohoto postavení při velkém růstu trhu musí být obvykle vynaloženy značné peněžní prostředky například do rozvoje distribučních kanálů a reklamy.

Ad 3) **Dojné krávy** jsou výrobky s vysokým relativním podílem na trhu, ale s velmi nízkým nebo klesajícím tempem růstu trhu. Výrobky v této skupině přinášejí pro podnik velkou peněžní hotovost a již není nutné vynakládat další prostředky pro jejich rozvoj a podíl na trhu. Peníze získané z „dojných krav“ může podnik využít pro podporu svých „otazníků a hvězd“. Pro podnik není již výhodné prodej těchto výrobků příliš finančně podporovat. Měl by se zaměřit na sklizení zisků z prodeje.

Ad 4) Produkty s malým relativním podílem na trhu a nízkým tržním růstem nazýváme **bídnými psy**. Může jít o výrobky, u kterých je životní cyklus ve stádiu poklesu

nebo které nezískaly potřebný podíl na trhu. Do těchto výrobků nemá smysl investovat další peněžní prostředky pro zlepšení pozice na trhu. Je vhodné přemýšlet o stažení výrobků z trhu.

### 2.8.3 Životní cyklus výrobku

Rozbor životního cyklu výrobku je jednou z metod, která je vhodná k analýze výrobové strategie. Poskytuje informace pro plánování různých opatření, které pomohou zlepšit či udržet pozici výrobku v dané fázi. Analýza životnosti také napomůže nalézt správný okamžik zavedení nového výrobku na trh.

Výrobky procházejí na sebe navazujícími fázemi životního cyklu. V jednotlivých fázích životního cyklu je zapotřebí pracovat s výrobky odlišnými způsoby. Každý výrobek má svůj životní cyklus a jeho průběh má různý charakter, jak uvádí Jakubíková (2008).

Kassay (2000) charakterizuje **životní cyklus výrobku** několika faktory - výrobek má omezenou životnost, produkt prochází různými stádii, každá etapa představuje pro prodejce odlišné příležitosti, problémy a chování, zisky se mění v závislosti na různé etapě životního cyklu výrobku, výrobek vyžaduje v každé etapě svého životního cyklu odlišné marketingové, nákupní, prodejní, výrobní, finanční a personální strategie.

Životní cyklus výrobku představuje důležitý orientační prvek pro volbu strategie a taktických rozhodnutí. Za dobu existence výrobku procházejí jeho tržby z prodeje několika stádii. Se změnou času se mění i ekonomické podmínky, konkurence a samotná úloha produktu na daném trhu. Základem pro studium životního cyklu výrobku je rozbor tržeb. Průběh tržeb je graficky vyjádřen křivkou (S-křivka) na Obr. 2.5. Životní cyklus se dělí na **čtyři etapy**, viz Horáková (1992) a Kotler (2007):

- 1) **zavádění na trh,**
- 2) **růst,**
- 3) **zralost,**
- 4) **úpadek.**

Ad 1) První stádium začíná okamžikem distribuce nového výrobku do nákupní sítě. **Zavádění na trh** je obdobím pomalého růstu prodeje. Je to způsobeno tím, že výrobek

zakoupí pouze nízké procento zákazníků. Zisky jsou minimální kvůli nákladům na propagaci a jiné aktivity spojené s uvedením nového výrobku na trh. V této fázi je zapotřebí informovat potenciální zákazníky, přimět je k vyzkoušení výrobku a zajistit distribuci. Ceny bývají vyšší, neboť jsou vyšší i náklady. Podniky se obvykle zaměřují na skupiny spotřebitelů s vyšším příjmem. Konkurence na trhu je nízká a většinou nabízí pouze základní verzi výrobku.

„Společnosti, které plánují uvedení nového výrobku, se musí rozhodnout, kdy vstoupit na trh. Být první se může vyplatit, ale je to zároveň riskantní a nákladné. Přijít později má smysl, může-li firma přinést lepší technologii, kvalitu nebo sílu značky.“ viz Kotler (2007, str. 362).

Ad 2) Po zavedení výrobku na trh přichází období rychlé adaptace výrobku a jeho **růstu na trhu**. První zákazníci si již výrobek zakoupili a poté je většina ostatních následuje. Na trh vstupují noví konkurenti, kteří jsou přilákáni příležitostmi. Uvedou na trh zdokonalené výrobky a rozšíří distribuci. Ceny se většinou nezmění díky zvyšující se poptávce. Náklady na propagaci jsou udržovány na stejné úrovni. Stádium růstu přináší rychlý růst tržeb a podnik zaznamenává podstatné vylepšení zisku. Podniku se hromadí zkušenosti s výrobou a distribucí. Aby se podnik udržel na trhu co nejdéle, je potřeba v průběhu této etapy použít několik strategií. Tyto strategie se zaměřují na zlepšování kvality a zdokonalování výrobku, dodávání nových modelů a křídelných výrobků (výrobky mají různé velikosti, příchutě), vstup do nových tržních segmentů, rozšiřování distribuční sítě a využití nových distribučních kanálů, změna reklamy, snižování ceny k přilákání další skupiny zákazníků.

Podnik se v této fázi rozhoduje, zda chce mít vysoký okamžitý zisk nebo raději chce budovat vysoký tržní podíl. Firma může získat dominantní postavení na trhu prostřednictvím vynaložení větších peněžních prostředků na vylepšení výrobku, propagaci a distribuci. Smyslem je vzdát se maximalizace současného zisku a v následujícím období dosáhnout ještě větších zisků.

Ad 3) V **období zralosti** nastává zpomalení růstu prodeje. Dochází ke stagnaci nebo snižování zisku. Tato etapa trvá obvykle déle než předcházející období. Většina výrobku nacházejících se na trhu je ve fázi zralosti svého životního cyklu.

Zpomalení růstu tržeb vytváří v odvětví nadbytek výrobků. Tato skutečnost vede k zesílení konkurence. Pro období zralosti je typické snižování cen, zesílení propagace, zvyšování rozpočtu na výzkum a vývoj. Dochází ustalování počtu konkurentů. Ti slabší

začínají odcházet a zůstanou jen dobře zavedení konkurenti, jejichž hlavní snahou je získat výhodu v hospodářské soutěži.

K vytvoření výhody na trhu a podpoře prodeje je důležité zvolit vhodnou strategii. Podnik volí mezi třemi modifikacemi:

- a) **tržní modifikací,**
- b) **výrobní modifikací,**
- c) **modifikaci nástrojů marketingu.**

Ad a) Pro objem prodeje jsou důležité dva faktory. Prvním je **počet spotřebitelů** a druhým **frekvence užívání výrobku spotřebitelem**. Z toho vyplývá, že trh je možné rozšířit, jestliže se zvýší počet zákazníků a jejich frekvence nakupování.

K rozšíření **počtu uživatelů** dojde tehdy, když se podniku podaří získat ty spotřebitele, kteří dosud výrobek nepoužívali nebo podnik vstoupí do nových tržních segmentů (nové geografické lokality, nové věkové skupiny obyvatel a podobně) či podnik získá zákazníky konkurentů.

**Míra užívání** výrobku se dá zvýšit, pokud jsou současní spotřebitelé přesvědčeni k většímu používání výrobku a to prostřednictvím využívání výrobku při více příležitostech, při každé příležitosti použití více výrobku nebo nových způsobů použití výrobku.

Ad b) Úkolem výrobní modifikace je učinit výrobek přitažlivějším pro nové zákazníky nebo přimět současné spotřebitele k častějšímu užívání. Podnik přizpůsobuje vlastnosti výrobku pomocí **zlepšení kvality** – tímto se zvyšuje funkční výkon výrobku, **zlepšení charakteristických rysů** – přidávají se nové rysy, které rozšiřují výkon, bezpečnost, pohodlné používání a všestrannost (velikost, váha, materiál, přísady) a **zlepšení stylu** – dává větší estetickou přitažlivost výrobku.

Ad c) Ke stimulaci tržeb lze využít také modifikaci některých prvků marketingového programu. Je vhodné se zaměřit na marketingové nástroje a položit si následující otázky.

**Cena** – Měla by se cena snížit a tím přilákat spotřebitele, kteří jsou cenově orientováni? Měla by se cena zvýšit a tím signalizovat vyšší kvalitu a prestiž?

**Distribuce** – Je současná distribuční síť postačující? Je nutné její kapacitu rozšířit? Lze zavést výrobek do nových distribučních kanálů?



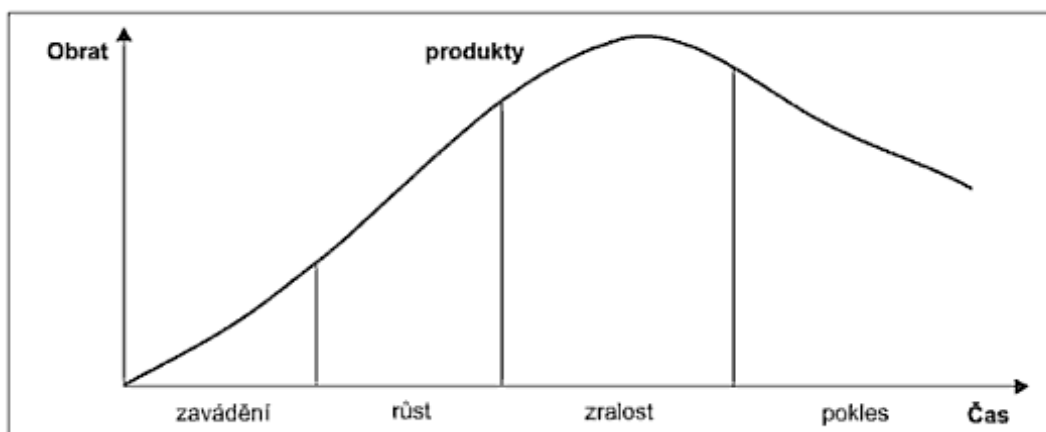
**Propagace** – Měly by se zvýšit výdaje na reklamu? Měla by se zvýšit podpora prodeje ve formě kupónu na slevy, spotřebitelských soutěží, dárků, záruky,...?

Ad 4) V **etapě úpadku** značně klesá množství prodaných výrobků a zisky jsou minimální nebo žádné. Důvodů poklesu tržeb z prodeje je více. Nejčastější příčinou je změna vkusu spotřebitelů, zvýšení domácí i zahraniční konkurence a technologický pokrok. Pokles prodeje vede ke snížení cen a nadměrné kapacitě. Etapa úpadku může být rychlá (Rubikova kostka, počítačové diskety), ale i velmi pomalá (prací mýdlo, šicí stroje). Řada podniků odchází z trhu. Podniky, které zůstaly, zpravidla sníží svou nabídku nebo opustí malé nevýnosné tržní segmenty, popřípadě sníží výdaje na propagaci.

Při zacházení se stárnoucími výrobky se vedení podniku ocitá před množstvím úkolů. Ten nejdůležitější je identifikovat slabé výrobky a stanovit další marketingovou strategii. Vhodná strategie se odvíjí od velikosti bariér výstupu z odvětví. Pokud jsou tyto bariery nízké, velká část konkurence přejde do jiného odvětví. Pro zbývající podniky je lákavé zůstat a zvýšit svou atraktivnost.

V období úpadku může podnik využít několik strategií. **Zvýšení investic podniku** pro ovládnutí trhu či posílení konkurenčního postavení, **udržení stejné úrovně investic** do té doby, než se vyřeší nejistota ohledně dalšího vývoje, **snížení úrovně investic selektivně**, vzdání se neziskových zákazníků a posilování investic do lukrativních mikrosegmentů, **sklizení investic**, aby se z nich rychle získaly hotové peníze, **odchod z odvětví** a výhodné zbavení se spojených aktiv.

Obr. 2.5 Životní cyklus výrobku



Zdroj: dle Jakubíková (2008, str. 174)

## 2.9 Postupové kroky v analytické části

Praktická část bude realizována pomocí vybraných metod a nástrojů, jejichž výsledky pomohou zhodnotit výrobkovou strategii. Nejprve bude samotná společnost charakterizována, včetně její mise a vize a výrobkového portfolia. První krok aplikační části zahrnuje hledání a sběr potřebných informací a dat. Velká část faktů je poskytnuta samotným podnikem. Další informace budou získány z internetových stránek, a to především ze stránek Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a společnosti Kofola.

Konkurenční prostředí podniku bude zhodnoceno Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Dalším krokem bude nástin současné strategické pozice značky a cílových segmentů, na které se podnik ve své strategii zaměřuje. Výrobkové portfolio bude zanalyzováno maticí BCG a následně bude proveden rozbor životního cyklu výrobku a sestavení křivky životnosti.

Nakonec budou výsledky provedených analýz shrnuty a použijí se ke zhodnocení výrobkové strategie. Posledním krokem bude formulování obecných doporučení a návrhu pro možná zlepšení a další vývoj. Konkrétní postupové kroky jsou uvedeny v Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Postupové kroky

Sběr informací	Komunikace s podnikem, knižní publikace, internetové zdroje.
Porterova analýza pěti sil	Analýza konkurenčního prostředí.
Nástin současné výrobní strategie	Analýza cílových segmentů a strategická pozice značky.
Portfolio analýza - matice BCG	Sestavení matice BCG za rok 2009 a 2010.
Životní cyklus výrobku	Rozbor jednotlivých fází životního cyklu, křivka životnosti výrobku.
Návrhy a doporučení	Formulace doporučení pro možný další vývoj a směr výrobní strategie.

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Analytická část

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Kofola v České republice spadá do skupiny Kofola, viz příloha č. 1. Tato skupina je jedním z nejvýznamnějších **výrobců a distributorů nealkoholických nápojů** ve středoevropském regionu. Působí v zemích Visegrádské čtyřky, tedy v České republice, ve Slovensku, v Polsku a v Maďarsku, exportuje však i do dalších zemí.

Skupina Kofola má sedm výrobních závodů na čtyřech trzích střední a východní Evropy. Dva závody jsou v České republice, jeden na Slovensku, tři v Polsku a jeden v Rusku. V těchto závodech je zaměstnáno téměř 2 500 lidí, viz příloha č. 2.

Česká společnost Kofola a.s. je součástí nadnárodního limonádového a sirupového holdingu skupiny Kofola.

Struktura skupiny Kofola, viz příloha 1, je tvořena společnostmi, závody, obchodními zástupci a distribučními společnostmi.

„**MISÍ** skupiny Kofola je s nadšením vytvářet atraktivní značky nápojů, které budou nabízet spotřebiteli takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí životního stylu.“ Viz interní zdroj.

„**VIZÍ** skupiny Kofola je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku 2012 chceme být celkově „dvojkou“ na nealko trhu v České republice, na Slovensku a v Polsku. Naším cílem je mít v každé z těchto zemí v segmentu kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v těchto segmentech. V ostatních kategoriích být do pomyslného 3. místa.“ Viz interní zdroj.

##### 3.1.1 Historie společnosti

Společnost Kofola se velmi rychle rozrostla z malého rodinného podniku do podoby předního středoevropského výrobce nápojů. Velkou část utržených prostředků se společnost

snaží opět investovat do výroby a vývoje, tím tak podporuje další růst a prosperitu. Nejdůležitější fakta z historie společnosti jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Historie společnosti

<b>1993</b>	<b><i>Řecká rodina Kostase Samarase</i></b> koupila sodovkárnu státního podniku <i>Nealko Olomouc</i> v Krnově a začala vyrábět sycené nápoje.
<b>1996</b>	Oficiální vznik společnosti <b><i>Kofola</i></b> .
<b>2000</b>	<i>Licenční smlouva</i> na stáčení nápoje Kofola.
<b>2002</b>	Nákupu <b><i>registrované obchodní známky a originální receptury nápoje Kofola</i></b> od firmy Ivax za 215 milionů korun.
<b>2004</b>	Tradiční nápoj Kofola prošel svou <i>první inovací</i> . Na trhu byl nabídnut nápoj <b><i>Kofola Citrus</i></b> .
<b>2006</b>	V listopadu byl vyčleněn holding jako společnost s vlastní právní subjektivitou pod názvem <b><i>Kofola Holding, a.s.</i></b>
<b>2007</b>	Uzavření <i>dohody o sloučení</i> firem Kofola Holding a.s. a polským výrobcem sycených nápojů HOOP S.A.
<b>2008</b>	Vznik <b><i>skupiny Kofola – HOOP S.A.</i></b>
<b>2009</b>	Změna názvu společnosti Kofola – HOOP S.A. na <b><i>Kofola S.A.</i></b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

### 3.1.2 Charakteristika výrobního portfolia

Produktové portfolio společnosti zahrnuje tradiční kolový nápoj Kofola s originální recepturou, řadu ovocných nápojů, sirupů a koncentrátů Jupí, dětský nápoj Jupík, přírodní pramenité vody Rajec, hroznový nápoj Top Topic, pravou americkou RC Colu, dále značky Capri Sonne, Chito Tonic, Snipp a Sentino. Podrobný výčet a charakteristika produktů je uvedena v příloze č. 3.

Diplomová práce bude zaměřena na část produktového portfolia a to na kolové nápoje. Vybraná část portfolia tvoří strategickou podnikatelskou jednotku. Podnik s kolovými nápoji pracuje zvlášť, volí pro ně vlastní strategii, zaměřuje se na určitý segment zákazníků a

podobně. Podnikatelská jednotka má také odlišnou konkurenci, se kterou je zapotřebí „bojovat“.

Mezi nápoje kolového typu patří:

- 1) **Kofola,**
- 2) **RC Cola,**
- 3) **Citrocola,**

všechny uvedené produkty jsou nealkoholické a sycené. Velmi významná je pro podnik především výroba Kofoly.

Ad 1) **Kofola** patří k nejznámějším a k velmi oblíbeným nealkoholickým nápojům na tuzemském trhu. Podstatou Kofoly je sirup KOFO, který je složený ze 14 látek přírodního charakteru. Od klasických kolových nápojů se odlišuje nižším obsahem cukru - až o jednu třetinu a o polovinu menším množstvím kofeinu. Jednotlivé vrstvy nápoje Kofola jsou popsány v příloze č. 4.

Ad 2) **RC Cola** je nealkoholický nápoj. Lze jej označit jako pravou americkou kolu. Společnost Kofola zakoupila licenci na výrobu RC Coly od izraelské firmy a daný nápoj pouze vyrábí a distribuuje. Do portfolia kolových nápojů je RC Cola zahrnuta, protože se určitým procentem podílí na výši celkového prodeje a tržeb.

Ad 3) **Citrocola** patří mezi tradiční české značky. Jedná se o nealkoholický, sycený nápoj. Má osvěžující a originální chuť s příchutí citronu, která je zaručena díky originální receptuře.

Nápoje Kofola a Citrocola tvoří okolo 90 % výroby tradičních domácích kolových nápojů a zbylých 10 % zaujímá RC Cola.

Výše uvedené kolové nápoje řadíme mezi **spotřební zboží s krátkou dobou použití**. Nápoj je základní potravinou a je kupován za účelem osobní, běžné spotřeby. Zákazníci vyhledávají nápoj, aby uspokojili svou potřebu žízně a osvěžili se nebo ostatním poukázali na svůj osobitý styl. Při nákupu jsou rozhodujícími faktory oblíbenost značky, cena, kvalita, balení a podobně.

Z hlediska produktové hierarchie zaujímají kolové nápoje společnosti Kofola následující pozici. **Rodina výrobků** – zahrnuje veškeré portfolio společnosti Kofola (přírodní pramenité vody Rajec, ovocné šťávy Jupí, dětské nápoje Jupík, kolové nápoje Kofola a další). Samotný podnik vytváří tedy rodinu výrobků. Můžeme si jej představit jako „deštník“, který zastřešuje všechny vyráběné produkty. **Třída výrobku** – samotný nápoj, který je spotřebním zbožím. Zákazníci jej kupují, aby „zahnali“ svou žízeň nebo ukázali a podpořili svůj osobitý styl. **Výrobová řada** – kolové nápoje. **Typ výrobku** – sycený, sladký nápoj. Patří zde Kofola (Original, Citrus, Bez cukru), RC Cola, Citrocola. **Značka výrobku** – Kofola.

## 3.2 Analýza výrobové strategie

V analýze výrobové strategie společnosti Kofola bude nejprve zmapováno podnikatelské prostředí. Ke zhodnocení konkurenčního okolí podniku bude použita Porterova metoda pěti konkurenčních sil, která stanoví jakou má společnost konkurenceschopnost v rámci odvětví. Dále bude provedena analýza strategické pozice značky Kofola. Ve výrobové strategii společnosti hraje značka Kofola velmi důležitou roli. Analýza také určí, na které konkrétní segmenty zákazníků a trhu se společnost ve své strategii zaměřuje.

### 3.2.1 Zhodnocení konkurenčního prostředí

M. Porter analyzuje konkurenci prostřednictvím pěti sil, které působí v odvětví a představují pro podnik hrozby. Tato metoda poskytne řadu informací o všech silách ovlivňujících působení podniku na trhu a zhodnotí oblasti, kterým má podnik věnovat zvýšenou pozornost. Mezi konkurenční síly, které jsou předmětem analýzy konkurenčního prostředí, patří:

- 1) **zákazníci,**
- 2) **substituty,**
- 3) **potenciální nebo noví konkurenti,**
- 4) **dodavatelé**
- 5) **konkurence v odvětví výroby nápojů.**

Ad 1) Životní styl spotřebitelů je nejdůležitějším faktem, podle kterého si společnost Kofola vybírá a určuje segment zákazníků. „**Zábava s přáteli**“ a „**odvázat se**“ jsou hlavní potřeby lidí, na které je kladen největší důraz. Lidé jsou v této skupině označováni jako bezstarostní. Hybnou silou výše zmíněných potřeb je radost ze života, která je spojena s kamarádstvím a zábavou. Koneční spotřebitele kolových nápojů jsou:

**a) konzument doma,**

**b) konzument venku a gastro.**

Ad a) Věk v rozmezí 16 – 39 let. Bydlí s rodiči, sami nebo s partnerem v pronajatém bytě. Jejich domov je vybaven věcmi souvisejícími se zábavou (různé přehrávače, kamera, digitální fotoaparát). Nezbytností je mobilní telefon a internet pro spojení se světem. Na jedné straně jsou hodně zaměstnáni svými aktivitami, ale na druhé straně si najdou čas, který tráví doma. Ovšem doma strávený čas si také užívají, a to buď sami, s partnerem nebo s přáteli. Jakmile se doma objeví „nepříjemné věci“, které je zapotřebí udělat, o to větší je potom důvod se „odměnit“.

Ad b) Konzumenti kolových nápojů venku spadají do věkové skupiny 16 – 39 let. Většinu svého času tráví mimo domov – venku. Jsou to aktivní lidé a velmi rádi sportují. Charakteristické je pro ně touha poznávat nové a dosud nezažité věci. Rádi navštěvují se svými přáteli restaurace a zábavné podniky. Dovolenu často spojují s aktivním sportováním. Tráví ji doma i v zahraničí a jezdí nejen do hor, ale i k moři.

Mimo výše uvedené segmenty zákazníků má společnost i další konečné spotřebitelé kolových nápojů. Ostatní konzumenti mají ovšem malý podíl na spotřebě a proto se na ně společnost příliš nezaměřuje. Pro všechny tyto zákazníky je důležitá cenová dostupnost nápojů, velikost balení, kvalita, jedinečná chuť nápoje, místo prodeje a značka.

Mezi další zákazníky se zahrnují i distribuční společnosti, které odebírají nápoje od podniku Kofola a prodávají je koncovému spotřebiteli. Tito prostředníci samozřejmě nakupují ve větším či velkém množství na základě smlouvy. Distributoři jsou všichni, kteří nabízejí nápoje k prodeji. Do této skupiny patří velkoobchody, maloobchody, čerpací stanice a gastronomie.



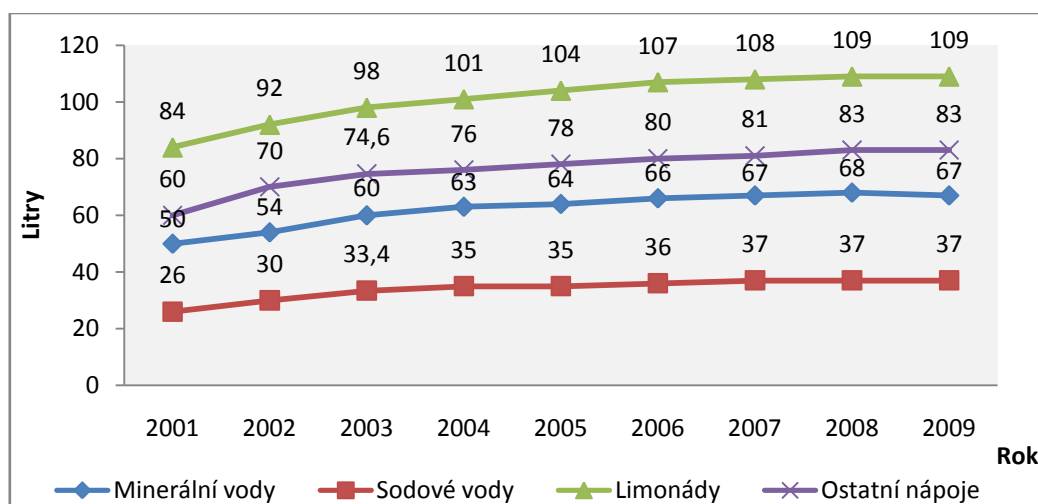
Ad 2) Společnost Kofola se zaměřuje na segment zákazníků, kteří mají rádi zábavu s přáteli a nebojí se odvázat. Místa, kde kolové nápoje konzumují, jsou především v restauracích, na párty u svých přátel nebo během aktivního sportování. Od životního stylu spotřebitelů se odvíjejí i jejich možnosti nahradit konkrétní kolový nápoj jiným. Substituční výrobky lze rozdělit na dvě skupiny:

- a) **nealkoholické nápoje,**
- b) **nápoje s obsahem alkoholu.**

Ad a) Mezi *nealkoholické substituty* patří různé druhy kolových nápojů, které vyrábí konkurence, minerálních vod čistých i ochucených, sladkých limonád, ovocných šťáv a džusů, čajů a káv, energetických drinků. Nealkoholických nápojů je celá řada a spotřebitel si může vybírat.

Spotřeba nealkoholických nápojů, viz Graf 3.1, každým rokem mírně stoupá. Výjimkou byl rok 2008 a 2009, kdy byla spotřeba nápojů na stejné úrovni, kromě minerálních vod, které si „pohoršily“ a jejich objem klesl o jeden litr na obyvatele. V roce 2009 byla nejvyšší roční spotřeba zaznamenána u limonád – 109 litrů na osobu, oproti tomu nejnižší spotřeba byla u sodové vody – 37 litrů na osobu. Kolové nápoje se řadí do kategorie limonády.

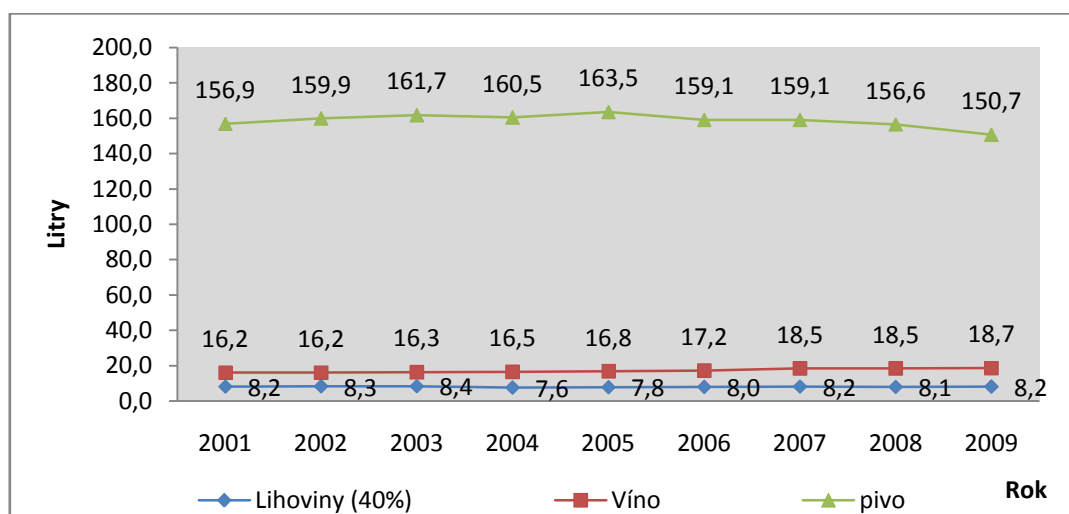
Graf 3.1 Spotřeba nealkoholických nápojů na obyvatele za rok (v litrech)



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Ad b) Jedním z hlavních substitutů v této skupině je pivo, dále víno a různé destiláty. Roční spotřebu **alkoholických nápojů** na obyvatele zobrazuje Graf 3.2. Spotřeba piva byla nejnižší v roce 2009, kdy klesla na 150,7 litrů na osobu. Od roku 2001 se každým rokem konzumace vína zvyšovala nebo zůstala na stejné úrovni. V roce 2009 to bylo 18,7 litrů na obyvatele. Největší propad v pití lihovin byl zaznamenán v letech 2004 a 2005. Od tohoto období se poté spotřeba lihovin pohybovala od 8 až 8,2 litrů na obyvatele za rok.

Graf 3.2 Spotřeba alkoholických nápojů na obyvatele za rok (v litrech)



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Ad 3) Pro vstup do odvětví je nezbytná kapitálová náročnost. Výroba nápojů vyžaduje určité specifické technologie, patenty, licence a know-how. Další podmínkou je splnění legislativních požadavků a potravinářských zákonů. Na trhu již působí několik velmi silných výrobců nápojů s dlouholetou tradicí a značkou. Tato skutečnost je také určitou bariérou při vstupu do odvětví, kdy jim nově vstupující podniky nedokážou konkurovat. Nelze zapomenout na přístup k distribučním kanálům, který je nezbytný.

Již vzniklé a zaběhnuté společnosti mohou představovat také hrozbu. Působící podniky na trhu mohou změnit svou činnost a místo podnikání. Při tom mohou použít již zabudovanou technologii, know-how a další prostředky, které jim usnadní vstup do odvětví.

### **Vybrané ukazatelé v odvětví výroby nápojů v roce 2009.**

Zdrojem níže uvedených informací jsou internetové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V odvětví výroby nápojů v roce 2009 byla ***riziková přírážka za podnikatelské riziko*** 2,52 %. Oproti jiným odvětvím, kde se pohybovala v rozmezí 2,08 % – 8,82 % můžeme konstatovat, že výše této přírážky je nízká. V roce 2008 byla 2,79 %. ***Vážené průměrné náklady na kapitál*** v odvětví byly 13,67 %. Oproti roku 2008 se tyto náklady zvýšily o 3,05 %. V jiných odvětvích kolísaly od 6,85 do 20,88 %. ***Bezriziková sazba*** byla 4,67 %. Stejná úroveň se objevovala ve všech odvětvích. ***Rentabilita vlastního kapitálu*** (ROE) byla 14,18 %. Na rozdíl od roku 2008 se zvýšila o 0,18 %. ***Rentabilita aktiv*** (EBIT/aktiva) byla ve výši 12,65 %. V porovnání s rokem 2008 klesla z 12,99 % na zmíněných 12,65 %. ***Úroková míra*** v odvětví výroby nápojů byla 3,82 %. V roce 2008 byla 4,68 %. Můžeme říci, že úroková míra je nízká. Ve srovnání s dalšími odvětvími se pohybuje na dolní hranici. U ostatních odvětví byla zaznamenána v rozmezí 3,71 % - 9,48 %.

Ad 4) Do této skupiny lze zahrnout především dodavatele výrobních surovin. Jde zejména o dodávky cukru, vody, přírodních barviv a aromát, kofeinu, konzervačních látek, ovocných koncentrátů, obalů a další. Výrobní suroviny jsou nezbytné k výrobě nápojů a tvoří značnou část nákladů. Z tohoto důvodu je důležité vybírat vhodné dodavatele, kteří potřebné suroviny dodají s co nejvýhodnějšími podmínkami. Společnost Kofola má se svými dodavateli dlouhodobé vztahy. Pro jednotlivé suroviny má podnik hlavního dodavatele a v „záloze“ má několik náhradních. Tím si zaručuje dostatek surovin potřebných k výrobě a předchází nečekaným výkyvům ze strany dodavatelů.

Ad 5) Společnost Kofola se pohybuje mezi největšími hráči na trhu. **Trh kolových nápojů** lze rozdělit na podniky nabízející drahé zahraniční koly a na druhé straně stojí firmy s levnými domácími kolovými nápoji. Společnost Kofola díky svému portfoliu výrobků působí na obou trzích. Nápoje Kofola společně s RC Colou se nacházejí ve skupině drahé koly. Rozdíl mezi těmito produkty je v tom, že Kofola je domácí značka a RC Cola zahraniční. Díky výrobě Citrocoly se společnost dostává i do pozice levných domácích značek.

Největší konkurenci pro podnik Kofolu představují ***dvě zahraniční firmy***, které se nacházejí ve skupině drahých nápojů. Na trhu levných značek působí ***několik*** pro Kofolu ***méně významných podniků***.

Celkový přehled pěti konkurenčních sil dle Porterovy analýzy je zpracován v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Pět konkurenčních sil

<i>Zákazníci</i>	<b>Konzument doma, venku a gastro</b> – mladí lidé ve věku 16 – 39 let. <b>Distributoři</b> - velkoobchody, maloobchody, čerpací stanice a gastronomie.
<i>Substituty</i>	<b>Nealkoholické nápoje</b> – jiné kolové nápoje, čisté i ochucené minerální vody, sladké limonády, ovocné šťávy a džusy, čaj a káva, energetické drinky. <b>Alkoholické nápoje</b> – víno, pivo, lihoviny.
<i>Potenciální nebo noví konkurenti</i>	<b>Nově vzniklé podniky. Existující podniky</b> – podniky, které působí v jiném či stejném odvětví a rozšíří svou činnost o výrobu kolových nápojů.
<i>Dodavatelé</i>	<b>Dodavatelé vstupních surovin</b> – podniky zajišťující dodávky cukru, vody, přírodních barviv a aromát, kofeinu, konzervačních látek, ovocných koncentrátů, obalů, energie a jiné.
<i>Konkurence v odvětví</i>	<b>Dvě největší společnosti</b> na trhu kolových nápojů. Ostatní <b>menší výrobci nápojů</b> .

Zdroj: vlastní zpracování

### Měření faktorů konkurenceschopnosti

Porterova analýza je zpracována v tabulkové formě. Jednotlivým pěti silám jsem vybrala významné faktory, které odrážejí charakter konkurenčního prostředí. Na základě znalostí daného odvětví jsou poté jednotlivá kritéria kvantifikována body. Interval bodovací škály je <1-10>. Samotné bodování je provedeno na základě konzultace s interními pracovníky – senior analytik a pracovník z oblasti marketingu skupiny Kofola. Po stanovení bodů všem faktorům je vypočtena průměrná hodnota pro každou z pěti sil. Postupuje se tak, že celkový součet bodů v rámci každé síly se vydělí počtem faktorů, který jednotlivé síly mají. Poslední částí je interpretace získaných výsledků. Výše uvedený postup je obdobný,

jako uvádí Keřkovský (2006). Hodnocení faktorů konkurenceschopnosti je provedeno v příloze č. 5. Celkový přehled výsledků Porterovy analýzy je v Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Výsledky Porterovy analýzy

Konkurenční síla	Body celkem	Průměrné skóre
<i>Konkurenční rivalita v odvětví</i>	30	7,5
<i>Hrozba vstupu do odvětví</i>	18	4,5
<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	30	7,5
<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	18	4,5
<i>Hrozba substitutů</i>	26	6,5

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

### 3.2.2 Strategická pozice značky Kofola

Značka **Kofola** je velmi známá a oblíbená nejen na českém, ale také na zahraničním trhu. Její historie spadá do konce 50. let 20. století. Můžeme tedy říci, že má dlouholetou tradici. Díky této skutečnosti je značka Kofola součástí výrobní strategie. Společnost s ní pracuje, vytváří její misi, osobnost i základní pozici.

**Historie značky** Kofola je datována od konce 50. let dvacátého století. Tým výzkumného ústavu léčivých rostlin v Praze s vedoucím **Doc. RNDr. PhMr. Zdeňkem Blažkem, CSc.**, viz Obr. 3.2, se ujal vývoje a výroby nealko nápoje, který by měl nahradit západní imperialistické nápoje kolového typu. Vývoj nápoje trval několik let a v roce 1959 vznikl originální **sirup KOFO**. Jednalo se o směs bylinných a ovocných extraktů s obsahem kofeinu, ze kterého se začala vyrábět sycená a osvěžující limonáda Kofola. Samotný nápoj Kofola tedy vznikl na počátku **60. letech 20. století** v bývalém Československu ve farmaceutické firmě **Galena**.

První výroba Kofoly se uskutečnila v národním podniku Zátka v Praze. Poté byl sirup KOFO dodáván výrobcům nealkoholických nápojů do celého tehdejšího Československa. Na československém trhu se jednalo o první domácí nápoj kolového typu. Oblíbenost nápoje a tím i počet výrobců rostl obrovským tempem. **Zlaté období** spadá do 70. let 20. století.

Veliký zlom v prodeji nastal po sametové revoluci 1989. Na trhu se začaly objevovat zahraniční značky a další druhy levných kolových nápojů.

Situace se obrátila až koncem 90. let, kdy se značka Kofola začala prodávat pod křídly společnosti Santa nápoje. Poté nastává **druhé zlaté období** značky Kofola. Po uvedení reklamní kampaně, na televizních obrazovkách, se sloganem „*Když ji miluješ, není co řešit.*“ popularita nápoje vzrostla a zvyšuje se i jeho prodej. V roce 2006 byla Kofola nejprodávanější značkou kolového nápoje na slovenském a českém trhu.

Inovace Kofoly proběhla nejprve v roce 2004, kdy byla uvedena Kofola Citrus. Nabídka se dále rozšířila na jaře 2008 o Kofolu Bez cukru. O Vánocích 2007 byla poprvé uvedena na trh limitovaná edice – Kofola skořicová a v dalších letech Barborková a Hvězdičková.

**Mise značky** kofola je pojata jako vyprávění příběhu. Pomocí něho chce značka Kofola pomáhat lidem objevovat svět takový jaký skutečně je.

*„Kofola chce zvednout prapor a ukázat, že svět je jednoduché, bezpečné místo plné lásky a radosti, kde nikdo nemusí mít strach otevřít se sám sobě, světu a ostatním lidem.“* Viz interní zdroj.

Kofola miluje člověka takového, jaký je. Pomáhá mu najít sám sebe a nestydět se za to kdo je. Kofola učí vidět jedinečné charaktery ostatních lidí a milovat je ať jsou jakékoliv. Kofola učí vidět v lidech to dobré. Kofola učí lidi milovat.

*„Pokud miluješ Kofolu, miluješ jí proto, jaká je. Pro její jedinečnost. S jejími chybami a nedostatky. Ke Kofole se musíš propít. Ke Kofole si musíš najít cestu. Když jí ale objevíš, nechceš už nic jiného. Je to láska na celý život. To co nás spojuje je láska k originálům. To co spojuje originály je láska ke Kofole.“* Viz interní zdroj.

**Základní pozice značky** Kofola je odvozená od lidského chování a životního stylu. Základní archetypy lidského chování, pomocí kterých byla určena pozice značky, jsou znázorněny v příloze č. 6. Pozice značky Kofola se nachází v oblasti, charakterizující lidi jako

*bezstarostné a družné osoby.* Příležitost pro konzumaci nápoje je především při setkání a zábavě s přáteli. Archetypem pro značku Kofola je Lover - milovník.

<b><i>Archetyp:</i></b>	<b>LOVER</b>
<b><i>Životní styl:</i></b>	<b>DRUŽNÍ + BEZSTAROSTNÍ</b>
<b><i>Příležitost konzumace:</i></b>	<b>ZÁBAVA S PŘÁTELI</b>

„Kofola je značkou tradičního, domácího, kolového nápoje, která si na nic nehraje, je upřímná, kamarádká a milující, veselá, hravá a svoje. Vždy vyzařuje radost ze života. Uznává upřímné vztahy, opravdové přátelství a lásku.“ viz interní zdroj. Klíčové emoce, které chce značka Kofola vyvolávat je ***radost ze života, upřímnost, láska, pocit sounáležitosti, hravost***, viz interní zdroj.

### **3.2.3 Zhodnocení dle cílových segmentů**

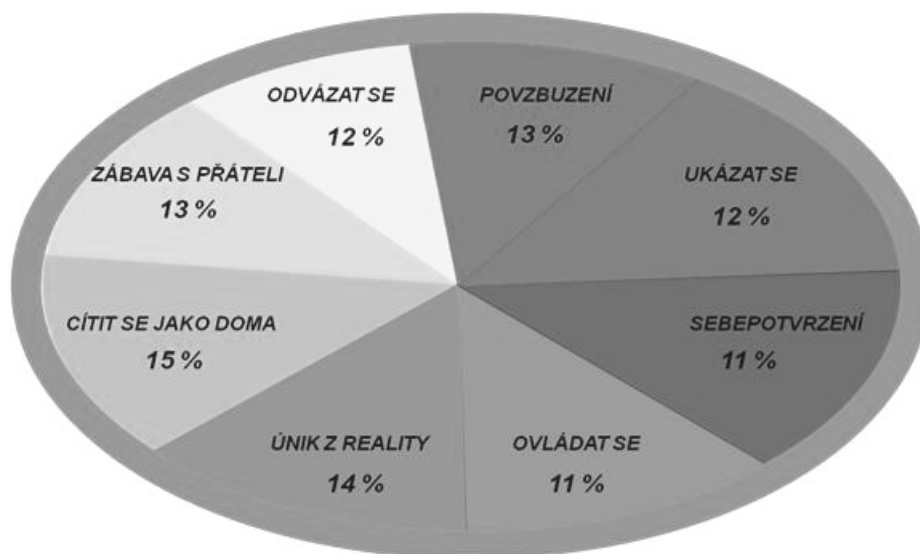
V rámci výrobkové strategie musí společnost Kofola určit, na které cílové segmenty se bude zaměřovat. Důvodem zvolení určitého segmentu je to, že každý segment vyžaduje odlišný způsob komunikace, podpory prodeje, distribuce a podobně.

Výrobková strategie je rozdělena na tyto dílčí strategie:

- 1) Strategie zaměřena na segmenty zákazníků,**
- 2) Strategie zaměřena na segmenty trhu,**
- 3) Strategie zaměřena na ceny nápojů.**

Ad 1) Společnost rozděluje trh kolových nápojů na základní potřeby (motivací), které definují místo nákupu a vlastní spotřebu. Členění trhu je znázorněno na obrázku 3.2, kde je uveden i procentuální podíl na spotřebě.

Obr. 3.2 Potřeby na trhu a podíl na spotřebě v %



Zdroj: zpracováno dle interního materiálu

Nejsilnější pozici má nápoj Kofola ve dvou protilehlých potřebách. Tyto potřeby jsou svým charakterem téměř protichůdné.

- a) Jde o **únik z reality** a na druhé straně stojí
- b) **zábava s přáteli** a motivace **odvázat se**.

Ad a) Nápoje Kofola mají ve skupině „**únik z reality**“ 14% podíl na konzumaci a saturace je 67%. Tato potřeba je typická pro rodinné, domácí prostředí, které je spojeno se zapomněním a ignorováním složitosti moderního světa. Charakteristické jsou pro tuto skupinu vzpomínky na dětství a minulost, kdy byl svět považován za „normální“.

Zážitek z nápoje je založen na přirozené a jemné chuti, která neruší a umocní chvíle „rozjímání až snění“. Nositel této potřeby má nižší socioekonomický status. Pro spotřebitele jsou klíčové dvě skutečnosti. První je velikost obalu – PET láhev 1 litr. Druhou je cenová dostupnost, kde velkou roli hrají letáky a diskonty.

Ad b) Zákazníci v sekci „**zábava s přáteli**“ mají 13% podíl na spotřebě a saturace je ve výši 61 %. Tato potřeba je spojená s kamarádstvím – lidské nutkání „družit se“, s radostí ze života a se zábavou – jako tmelem a urychlovačem „družení se“. Zároveň se ztotožňuje i s jednou z hlavních pivních potřeb, kdy pivo zde hraje roli hlavního substitutu.



Základními funkcemi produktu a značky Kofola je osvěžení, dodání nové energie a uvolnění počátečního napětí. Důležitými atributy, které by měl nápoj plnit, jsou pěnivost, „pitelnost“ a plnost jedinečné chuti. Značka dodává produktu nápaditost, hravost, mladost a dynamičnost. Jedná se o vlastnosti, které jsou jednoznačně spojeny s radostí ze života.

Charakteristiky jednotlivých skupin spotřebitelů jsou protichůdné. Proto je nemožné vytvořit jednotnou komunikaci pro obě skupiny. Společnost se proto musí rozhodnout a upřednostnit jednu stranu.

Podnik Kofola se odklání od spotřebitelů ve skupině Únik z reality a **směřuje své nápoje a značku do potřeby Zábava s přáteli**. Cílením do zvoleného segmentu zákazníků chce společnost rozšiřovat působnost značky a proaktivně se bránit konkurenci.

Ad 2) Trh kolových nápojů člení společnost na čtyři **tržní segmenty**, viz Tab. 3.4. Snahou podniku je posilovat svůj tržní podíl na všech uvedených segmentech. Na jednotlivé trhy strategicky směřuje různé formáty a značku Kofola.

Tab. 3.4 Segmenty trhu a jejich charakteristika

Segment trhu	Charakteristika
OFF trade	Konečný spotřebitel zakoupí nápoj v prodejně, ale spotřebuje jej mimo nákupní místo, např. doma. Maloobchody - hypermarkety, supermarkety, diskonty, malé prodejny. Velkoobchody, čerpací stanice.
ON trade	Zákazník si koupí nápoj a na místě ho vypije. Gastronomie – restaurace, hotely, pohostinství, kavárny. Fitness centra, koupaliště,...
ON THE GO	Kupující si bere nápoj sebou na cestu. Na dovolenou, výlety, nebo při aktivním sportování. Maloobchody, čerpací stanice.
AT WORK	Prodej nápojů na pracovišti zákazníků. Bufety, úřady, soudy, školy,...

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Ad 3) Společnost Kofola rozděluje *ceny kolových nápojů* do cenových pásem.

Do 1. cenového pásma zařazuje společnost nápoje *Kofola* (Original, Citrus, Bez cukru). V tomto pásmu se cena pohybuje na vyšší úrovni. Kofola na trhu přímo konkuruje největšímu a nejsilnějšímu konkurentovi.

V 2. cenovém pásmu je *Citrocola*, která se prodává za nízkou cenu. Citrocola je přímým konkurentem pro menší podniky působící na trhu kolových nápojů.

Mezi 1. a 2. cenovým pásmem se nachází *RC Cola*. Její cena se přibližuje nápoji Kofola, je tedy spíše vyšší. RC Cola představuje přímou konkurenci druhému největšímu konkurentovi na kolovém trhu.

Zákazníci vnímají Kofolu jako dražší domácí nápoj, Citrocolu jako levný domácí kolový nápoj. Oproti tomu RC Cola se nachází ve skupině drahých zahraničních značek.

### **3.2.4 Zhodnocení dle výrobního portfolia – matice BCG**

Matice BCG je jedna z nejznámějších metod používaných k analýze výrobního portfolia. Pomocí tohoto nástroje lze určit, které nápoje jsou pro podnik výhodné a perspektivní a které jsou naopak nevýhodné. Matice je sestavena pomocí grafu, který je vymezený dvěma osami. První osa znázorňuje relativní tržní podíl a druhá tempo růstu trhu.

#### **1) Relativní tržní podíl**

Relativní podíl na trhu se vypočte podle vzorce (2.2). Objemy prodeje jsou v naturálních jednotkách, konkrétně v 1000 litrech. Jednotlivé relativní tržní podíly jsou uvedeny v tabulce 3.5. Samotný postup výpočtu a údaje potřebné ke stanovení relativního podílu jsou k nahlédnutí v příloze č. 7.

Tab. 3.5 Relativní tržní podíl jednotlivých kolových nápojů

Kolový nápoj	Relativní tržní podíl v roce 2009	Relativní tržní podíl v roce 2010
<b>KOFOLA</b>	0,908	0,783
<b>RC COLA</b>	0,148	0,292
<b>CITRO COLA</b>	1,334	1,423

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

## 2) Tempo růstu trhu

Pro výpočet tempa růstu trhu je použit vzorec (2.1). Konkrétní výpočet je proveden v příloze č. 8. Konečné výsledky jsou vypsány v tabulce 3.6.

Tab. 3.6 Tempo růstu trhu

Tempo růstu trhu	2009	2010
<b>KOFOLA</b>	1,08515	1,00051
růst (pokles) v %	<b>8,515</b>	<b>0,051</b>
<b>RC COLA</b>	0,79899	1,7886
růst (pokles) v %	<b>-20,101</b>	<b>78,86</b>
<b>CITRO COLA</b>	2,14329	0,69811
růst (pokles) v %	<b>114,329</b>	<b>-30,189</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

## 3) Podíl prodeje jednotlivých nápojů na celkovém objemu prodeje podniku

Podíl konkrétního nápoje na celkovém prodeji společnosti je určen v příloze č. 9 a samotné výsledky jsou shrnuty v tabulce 3.7.

Tab. 3.7 Podíl prodeje jednotlivých nápojů

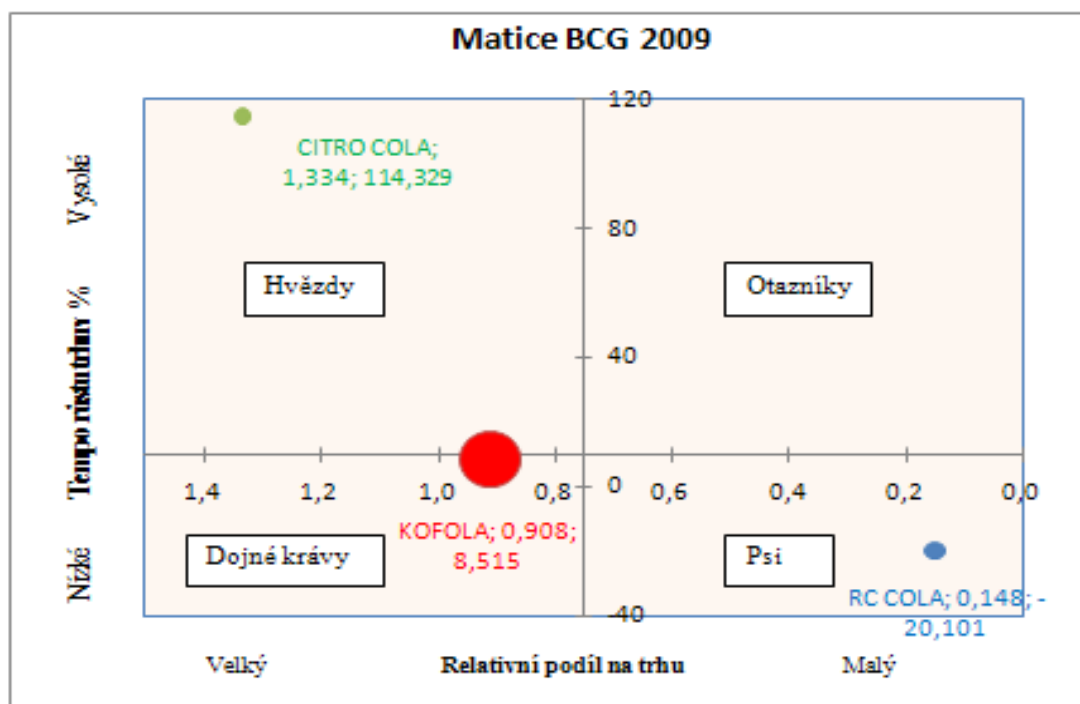
Podíl prodeje na celkovém objemu prodeje společnosti	2009	2010
<b>KOFOLA</b>	0,8789	0,8508
<b>RC COLA</b>	0,0639	0,1106
<b>CITRO COLA</b>	0,0572	0,0386

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu

Data uvedená v tabulkách 3.5 - 3.7 poslouží k vytvoření grafu - matice BCG. Při sestavování matice BCG je hraniční hodnota 0,75 u relativního tržního podílu a 10 % u tempa růstu trhu. Základní hraniční hodnota u relativního podílu bývá 1, ale není to určeno pevně pro všechny případy. Hodnota 1 je příliš přísná, protože některé výrobky mají silné postavení na trhu, ale nejsou jejími vůdci a tím pádem by patřily do skupiny nízkého podílu. Dalším důvodem snížení této hranice je, aby do kategorie nízkého relativního podílu spadaly jednoznačně slabé výrobky. Doporučuje se snížit tuto hodnotu na 0,8 nebo 0,75, viz Slavík (1999). Pro sestavení matice je tedy zvolena hraniční hodnota 0,75.

Z vytvořené matice BCG za rok 2009, viz Obr. 3.3, lze vyčíst, že každý kolový nápoj se nachází v odlišné skupině. V nejhorší skupině (bídící psi) je RC Cola. Lze říci, že RC Cola má velmi nízký relativní tržní podíl 0,15 a trh poklesl o 20,1 %. Největší finanční prostředky přináší Kofola, která se nachází v poli dojných krávy. Kofola má vysoký relativní podíl na trhu 0,91, ovšem tempo růstu trhu je nízké, pouze 8,52 %. Citrocola zaujala pozici hvězdy. Její relativní tržní podíl je 1,33 a tempo růstu je velmi vysoké 114,33 %.

Obr. 3.3 Matice BCG za rok 2009

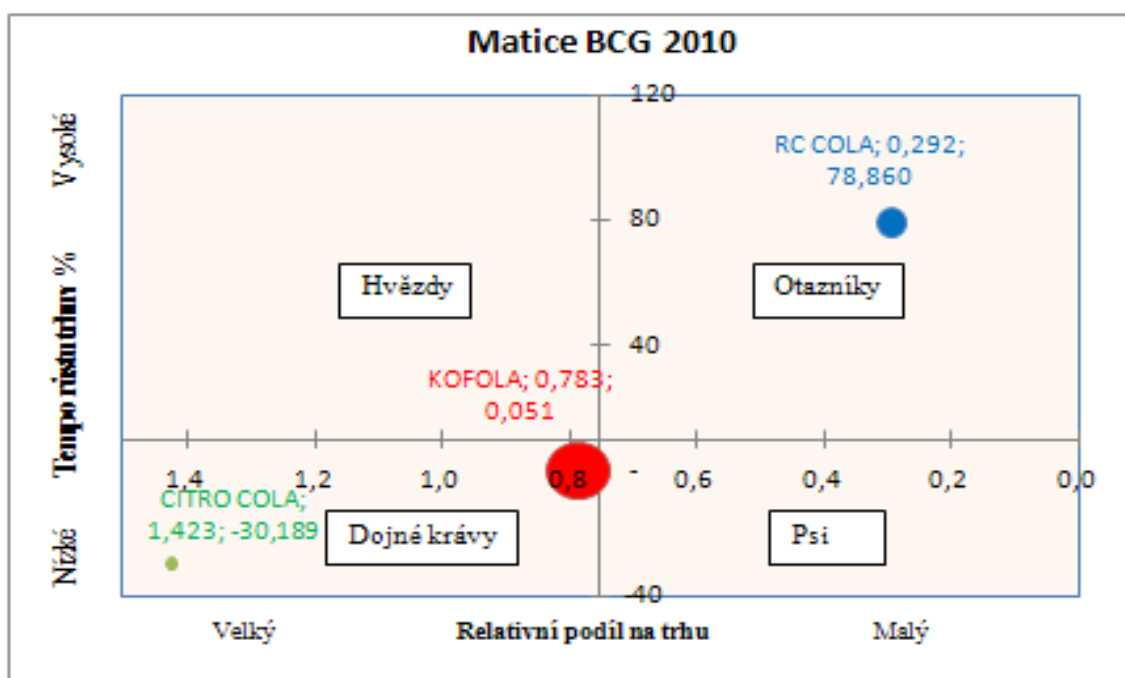


Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2010 jsou pozice kolových nápojů odlišné, viz Obr. 3.4, v porovnání s předchozím rokem. Výjimku tvoří pouze Kofola, která se udržela ve stejné skupině a to v dojných krávách. Oproti předchozímu roku se snížil jak její relativní podíl z 0,91 na 0,78, tak i tempo růstu trhu. Trh Kofoly v roce 2010 stagnoval. RC Cola si své postavení zlepšila, protože se z bídných psů dostala do otazníků. Důvodem je značný růst trhu, kdy tempo růstu je 78,86 %. Relativní tržní podíl se nepatrně zvýšil na 0,29. Poslední kolový nápoj Citrocola se posunula do sektoru dojných krav. Trh poklesl o 30,19 % a relativní podíl na trhu se mírně zvýšil z 1,33 na 1,42.

V roce 2010 přibyla v dojných krávách kromě Kofoly i Citrocola. Bídní psi nemají ve svém poli žádný nápoj. Stejně tak je tomu i ve skupině hvězdy, což není pro podnik optimální. Největší podíl na celkovém prodeji má jednoznačně Kofola a to 85,08 %, na dalším místě je RC Cola s 11,06% a nejméně se podílí Citrocola, která má pouze 3,86 %.

Obr. 3.4 Matice BCG za rok 2009



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.5 Zhodnocení dle životního cyklu nápoje Kofola

Délka životního cyklu je u nápoje Kofola relativně dlouhá. Nápoj Kofola má dlouholetou tradici a v jednom období se dokonce i ztratil z trhu. Ovšem zanedlouho přišel návrat a oblíbenost Kofoly roste až do současnosti.

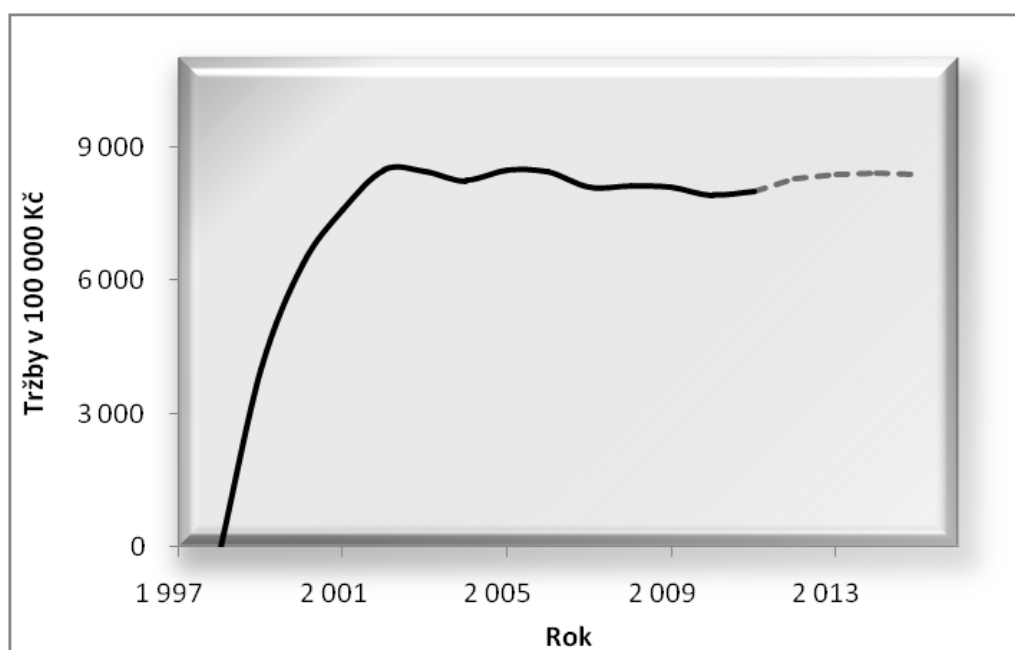
Životní cyklus Kofoly začíná etapou jejího **vzniku a zavádění na trh**. Tato skutečnost spadá do období 60. let dvacátého století. Vznik Kofoly je spojen s historií firmy Galena v Opavě, která se zabývala výrobou farmaceutických výrobků a rostlinných extraktů. Po několika letech vývoje vznikl sirup KOFO, ze kterého se začala vyrábět Kofola. V té době to byl první domácí kolový nápoj. Počet výrobců a spotřebitelů se obrovsky začal zvyšovat a Kofola se dostala do **etapy růstu**. Na trhu nebyla žádná konkurence. Nejen díky tomu nemuseli a také nevynakládali výrobci žádné prostředky do marketingu. Za zlatou éru, tedy **fázi vrcholu a zralosti** jsou považována sedmdesátá léta 20. století. **Stagnace** výroby a prodeje nápoje začala na přelomu 80. a 90. let. Tehdy vedla velkovýroba Kofoly ve farmaceutickém oboru k vnitrooborové kritice. K úpadku Kofoly přispěly také změny na českém trhu, které začaly sametovou revolucí roku 1989. Na trhu se poprvé objevily světové

značky a různé druhy levných kolových nápojů. Kofola tím výrazně ztrácí na své popularitě a prodeji. Nastává poslední fáze životního cyklu a to **fáze úpadku**.

Koncem 90. let nastává prudký zlom a Kofola se opět vrací do prodeje. Tím vzniká nový životní cyklus nápoje, viz Obr. 3.5. **Nová etapa zavádění na trh** není příliš složitá, protože značka Kofola je velmi známá z minulých let. Prodej nápoje byl podpořen reklamní kampaní v televizním vysílání. Obliba Kofoly rychle roste i díky novému sloganu „*Když ji miluješ, není co řešit*“, který se vryl do paměti zákazníků. Začíná další **etapa růstu**. Kromě reklamy v TV se společnost snaží získat nové spotřebitelé prostřednictvím ochutnávek v maloobchodech a uvedením nápojů v letácích. V roce 2002 nastává **druhý vrchol**. V tomto roce byly zakoupeny, nynější společností Kofola, ochranné známky Kofola a KOFO sirupu s originální recepturou. Úspěch značky Kofola stále roste. Pro udržení ve fázi zralosti byla v roce 2004 představena modifikace nápoje a to Kofola Citrus. Další inovace produktu nastala v roce 2008, kdy vznikla Kofola Bez cukru. Společnost začala od roku 2007 vyrábět limitované vánoční edice. Na trhu se v zimních měsících objevuje Kofola Skořicová, Kofola Barborková a Kofola Hvězdičková. Jednotlivé inovace Kofoly se promítly do tvaru křivky životnosti, viz Obr. 3.6.

V současnosti se Kofola nachází stále v etapě zralosti, i když tržby z prodeje v posledních třech letech mírně klesají. Snahou společnosti je i nadále inovovat Kofolu, formou nové příchutě. Zákazníkům je nabídnuta nová višňová příchut' Kofoly. Každým rokem jsou uvolňovány prostředky ke změně etiket znázorňující různé události – Velikonoce, letní prázdniny a již zmíněné Vánoce. Další příležitost, k udržení Kofoly na vrcholu, je spatřována ve zvyšování podílu na trhu AT WORK. Společnost chce vstupem na tento trh rozšířit svá odběrná místa. Tímto chce spotřebitelům umožnit koupit si Kofolu i na jejich pracovištích. Zaměřuje se tedy na místa, jako jsou bufety, banky, úřady, školy atd.

Obr. 3.5 Životní cyklus nápoje Kofola



Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu



## 4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V předchozích částech byly provedeny analytické metody. Jejich výsledky je třeba nyní shrnout a doporučit návrhy pro další možné směřování výrobní strategie.

### 4.1 Shrnutí

Výše provedená analýza výrobní strategie podniku Kofola konkrétní výsledky, které budou nyní podrobně rozebrány a shrnuty. Stručné shrnutí analytické části je provedeno v Tab. 4.1.

Konkurenční prostředí společnosti Kofola je zhodnoceno pomocí Porterovy analýzy konkurence. Prvním krokem bylo vymezení a popis jednotlivých konkurenčních sil. Následně se provedlo jejich měření pomocí bodování. První silou je konkurenční rivalita v odvětví, která „dosáhla“ průměru 7,5 z možných 10 bodů. Lze říci, že konkurenční rivalita na trhu kolových nápojů je velká. Je to způsobeno především velkou konkurenční silou tří podniků, které tvoří přes 90 % trhu. Dalším faktorem potvrzující velkou rivalitu v odvětví jsou vysoké náklady spojené s odchodem z odvětví a stagnující poptávka po nápojích. Druhou silou je hrozba vstupu nových nebo potenciálních podniků do odvětví. Tato hrozba je malá – průměrný počet bodů je 4,5. Na trhu existují bariéry vstupu v podobě vysokých nákladů na počáteční kapitál. Již existující podniky dosahují úspor z rozsahu, což je pro nové podniky překážkou. Vyjednávací síla zákazníku je vysoká s průměrem 7, 5 bodů. U této síly je rozdílný vliv konečných spotřebitelů a vliv odběratelů, kteří nápoje prodávají dále. U Společnosti Kofola převažuje menší počet významných zákazníků nad těmi drobnými. Tato skutečnost zvyšuje jejich vyjednávací sílu, protože odebírají nápoje ve velkém množství a jsou pro podnik důležití. Hrozba zákazníků roste s jejich informovaností. V současnosti je snadný přístup k potřebným faktům – internet, noviny, časopisy, TV, statistiky atd. Jiným významným faktorem, se kterým roste síla odběratelů, jsou nízké náklady na přechod ke konkurenci. Konečný spotřebitel má nízké nebo žádné přechodové náklady v případě, že začne kupovat levnější konkurenční nápoj. U odběratelů nejsou tyto náklady na vysoké úrovni. Společnost Kofola poskytuje svým prostředníkům bezplatný kompletní servis (lednice, výčepní, označení nápojů, reklamní předměty a podobně) a tím nevzniknou dodatečné výdaje při ukončení spolupráce s Kofolou. Pro zákazníky je snadné přejít ke

konkurenční značce nápoje a díky tomu roste jejich kompetence. Dodavatelé mají malou vyjednávací sílu. V konkurenční analýze měli průměrné skóre 4,5 bodů. Pro podnik nepředstavují velkou hrozbu. Poslední silou jsou substituční výrobky s průměrem 6,5 bodů. Jak už bylo zmíněno výše, kolové nápoje čelí velkému množství různých substitutů, které se budou s vysokou pravděpodobností vyrábět i v budoucnu.

Zvolený segment zákazníků – *zábava s přáteli* spojuje trhy OFF trade (supermarkety, hypermarkety, diskonty,...) a ON trade (restaurace, hotely, kavárny,...). Značce Kofola se tedy otevírá možnost vstoupit na trh ON trade a to prostřednictvím ***točené Kofoly***. Ovšem tato skutečnost vyčleňuje Kofolu ze skupiny levných domácích značek. Gastro formát ***0,33 l ve skleněné láhvi*** má pootevřít dveře do vyššího gastra. Plastová láhev ***PET 2 l*** je určena především na trh OFF trade a to pro zákazníky, kteří si nápoj odnesou a spotřebují doma. Občas se objeví i v restauracích, kde se rozlévá do sklenic. U balení ***PET láhev 1 litr*** je viděna příležitost v tom, že si spotřebitelé mohou vzít láhev bez problému kamkoliv sebou. Na cestování je tento formát ideální, protože nezabírá příliš místa v tašce, není těžký oproti PET 2 l a poskytne dostatek tekutiny k uhašení žízně. Zaujímá tedy pozici na trhu ON THE GO a OFF trade. Prodejním místem jsou především čerpací stanice a maloobchody. Kořenové atributy značky (sdílení, láskyplnost a pomoc) bude posilovat výroba formátu ***PET 0,5 l***.

Matice BCG zanalyzovala současné rozložení výrobního portfolia kolových nápojů. Portfolio analýza je provedena za rok 2009 a 2010, aby mohlo dojít k porovnání. Výroba Kofoly je pro podnik klíčová, protože má největší podíl na celkovém objemu prodeje. Také matice BCG potvrdila pozici Kofoly jako dojných krávy. V roce 2010 se pozice nemění. I přes to si tento nápoj pohoršil. Relativní tržní podíl klesl o 0,125 a tempo růstu trhu je téměř nulové – trh stagnuje. Podnik by měl vynaložit část prostředků ke zlepšení tržního postavení Kofoly, aby se tento nápoj udržel v sektoru dojných krav i v dalších letech. Tím by si měla společnost zajistit v portfoliu kolových nápojů dostatek finančních příjmů. Z kolových nápojů měla RC Cola v roce 2009 nejhorší postavení, což představují bídní psi. Její tempo růstu trhu bylo klesající -20,1 % a relativní tržní podíl byl velmi nízký. Situace se změnila v dalším roce, kdy se RC Cola dostala do skupiny otazníků a to díky tomu, že roční růst trhu je 78,86 %. Také objem prodeje vzrostl skoro dvojnásobně. RC Cola má dobré vyhlídky do budoucna. Nevýhodou je, že společnost Kofola nemůže zlepšit tržní postavení nápoje prostřednictvím marketingu (reklama, balení, etiketa,...), protože jej vyrábí a distribuuje na základě licence. Cesta pro podporu RC Coly může být v podobě snížení výrobních nákladů a

následně ceny, rozšíření prodejních míst a distribučních kanálů, zaměření na další segmenty zákazníků. Posledním kolovým nápojem je Citrocola. V matici BCG byla v obou letech v dobrých skupinách. Citrocola má vysoký relativní tržní podíl, protože na trhu nekonkuruje největším a dominantním výrobcům nápojů, ale je přímým konkurentem pro ostatní podniky, které mají na trhu malý podíl. V roce 2009 je Citrocola ve skupině hvězd. Její procento ročního růstu trhu bylo 114,33 %, což je velmi vysoké číslo. V dalším roce se tento nápoj posunul do dojných krav. Citrocola si velmi pohoršila, co se týče tempa růstu trhu, to obrovsky kleslo -30,19 %. Díky udržení vysokého relativního podílu na trhu si Citrocola zachovala dobrou pozici, ale je zapotřebí podpořit růst prodeje, který se snížil o značnou část.

Analýza cyklu životnosti je provedena pouze u nápoje Kofola. Důvodem je skutečnost, že právě Kofola má v kolových nápojích nejsilnější pozici, což se také potvrdilo v portfolio analýze. Obecně lze říci, že spotřební zboží, zejména potraviny a nápoje, dosahují několika až desítek let trvajících životního cyklu. Nápoj Kofola má dlouholetou tradici a tedy i její životnost má dlouhý charakter. První životní cyklus má Kofola již „za sebou“. Úpadek způsobila situace na trhu, kdy byl tento nápoj vytlačen konkurenčními kolovými nápoji a přestal se prodávat. Neuplynula dlouhá doba a Kofola se opět vrátila na trh. Její zavádění nebylo v té době náročné, protože tento kolový nápoj byl známý i oblíbený z minulosti. Nyní se Kofola nachází v období vrcholu, který trvá od roku 2002. V této fázi se zpomaluje růst tržeb. Je důležité, aby společnost na to reagovala a podpořila prodej.

Doporučením, v období zralosti, je volba vhodné strategie a samotné práce s Kofolou. Podnik se může zaměřit jak na tržní, tak i na výrobkovou modifikaci. V rámci tržní modifikace lze zvýšit prodej prostřednictvím získání **většího počtu spotřebitelů**. Společnost, již ve své strategii, usiluje o vstup na nový **tržní segment, konkrétně AT WORK** a o zvýšení podílu v gastronomii. Součástí výrokové strategie je větší **zaměření na formát PET láhev 1 litr**. Toto balení je vhodné především pro spotřebitele, kteří si ho chtějí vzít sebou.

Další způsob, který podpoří prodej Kofoly je inovace. V dlouhodobém horizontu se zákazníci neuspokojí pouze s jednou „verzí“ Kofoly a vzniká nebezpečí, že přejdou ke konkurenci, která nabízí vylepšené či nové nápoje. Výroková strategie Kofoly každoročně uvolňuje finanční prostředky ke **změně etikety**. Cílem je upoutat zákazníky a dostat značku Kofola do většího podvědomí. V minulých letech proběhla inovace Kofoly a vznikla Kofola Citrus a Kofola Bez cukru. Každoročně se na trhu objevují limitované edice – Kofola Skořicová, Barborková, Hvězdičková. V tomto trendu by měla společnost i nadále pokračovat. Nová **inovace Kofoly** je momentálně ve fázi uvádění na trh – Kofola višňová a další příchut' se dále vyvíjejí.

Tab. 4.1 Shrnutí analytické části

<b><i>Společnost</i></b>	Kofola a.s.
<b><i>Odvětví</i></b>	Zpracovatelský průmysl - výroba nápojů
<b><i>Geografické vymezení trhu</i></b>	Česká republika
<b><i>Časové rozmezí při hodnocení výrobní strategie</i></b>	Především roky 2009 a 2010
<b><i>Portfolio výrobků</i></b>	Kolové nápoje – Kofola, RC Cola a Citrocola
<b><i>Absolutní tržní podíl na trhu kolových nápojů</i></b>	28,92 % v roce 2010 29,75 % v roce 2009
<b><i>Porterova analýza 5 konkurenčních sil</i></b>	Konkurence v odvětví – velká rivalita v odvětví  Potenciální nebo noví konkurenti – malá hrozba vstupu do odvětví.  Zákazníci - velká vyjednávací síla  Dodavatelé – vyjednávací síla je malá  Substituty – větší hrozba substitutů
<b><i>Segmenty zákazníků</i></b>	Koneční spotřebitelé – lidé, kteří se rádi baví s přáteli a volný čas tráví aktivně. Distributoři – maloobchody, velkoobchody, čerpací stanice, gastronomie.
<b><i>Segmenty trhu</i></b>	OFF trade. ON trade, ON THE GO, AT WORK
<b><i>Životní cyklus nápoje Kofola</i></b>	Etapa vrcholu od roku 2002
<b><i>Portfolio nápojů dle matice BCG</i></b>	Rok 2010: Kofola – dojná kráva; Citrocola – hvězda; RC Cola – bídný pes.  Rok 2009: Kofola – dojná kráva; Citrocola – dojná kráva; RC Cola – otazník.

Zdroj: vlastní zpracování

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Společnost Kofola má svou výrobkovou strategii dobře propracovanou a ví, jakým směrem se chce vydat, jaké zákazníky oslovit a podobně. Myslím si, že na strategii toho nelze moc měnit. I přes to, jsem zkusila uvést několik obecných doporučení, týkající se výrobkové strategie, a návrhů na pro další možné kroky do budoucna. Jedná se spíše o doplnění stávající strategie a společnost Kofola může mé doporučení pojat jako inspiraci při další změně a úpravě své výrobkové strategie.

### **4.2.1 Marketingová doporučení**

Podpora prodeje kolových nápojů. Reklamy v TV, prodejní akce a slevy, zviditelnění nápojů pomocí internetových stránek a tisku. Společnost Kofola má tyto propagační nástroje již zavedeny. Dalším doporučením z mé strany je zvýšení podpory prodeje na sportovních akcích, na kterých se shromažďuje mnoho mladých lidí. Na těchto místech jsou obvykle stánky s občerstvením, do kterých by se měly umísťovat i nápoje společnosti. Také by se zde měly objevit i různé propagační materiály jako jsou plakáty, reklamní billboardy, sportovní reklamní předměty a podobně. Společnost by se zviditelnila a utkvěla v paměti spotřebitelů i prostřednictvím sponzorských darů v podobě výherních poukázek a cen při sportovních soutěžích.

Udržování tradice domácí značky - kulturní vlivy působí na obyvatele České republiky. Část těchto spotřebitelů preferuje domácí značku před zahraniční a dává přednost nákupu „české“ Kofoly a Citrocoly. Značka Kofola je pro společnost klíčová a je důležité ji i nadále podporovat.

### **4.2.2 Rozšíření sortimentu**

Doplnění produktového portfolia kolových nápojů. Zkusila bych se zaměřit na rozšíření portfolia kolových nápojů o novou značku. V levných nápojích je pouze Citrocola, která má citronovou příchut'. Do této kategorie bych zařadila nový nápoj s čistě kolovou chutí

bez žádné příchutě, protože v ní nemá zastoupení. Cenu nápoje bych nechala „při zemi“, tedy na nízké úrovni, což by mohlo pomoci také při zavádění nápoje na trhu. Rostoucí ceny potravin a nápojů vedou buď ke snížení spotřeby, nebo k tomu, že spotřebitelé dávají přednost nápojům za nižší ceny. Proto si myslím, že levný kolový nápoj by se na trhu uchytil.

Produktová inovace stávajících kolových nápojů je pro udržení zákazníků nezbytná. V posledních letech dochází ke změně preferencí spotřebitelů. Zvyšuje se zájem o zdravý životní styl a roste trend snižovat obsah cukru v nápojích a potravinách. Zákazníci se odklánějí od tradičních, sycených, sladkých nápojů a zvyšuje se zájem o „zdravé“ nápoje. Společnost může změnu životního stylu svých konzumentů řešit formou inovací stávajících nápojů nebo zavádět zcela nové, např. Kofola (kola) pro diabetiky nebo občany trpící nadváhou.

#### **4.2.3 Tržní segmenty**

Cílovou skupinou jsou mladí lidé, kteří mají rádi zábavu, svůj život prožívají aktivně a často ho propojují se sportovními aktivitami. Je zřejmé, že tito spotřebitelé budou s rostoucím věkem i nadále konzumovat kolové nápoje. Myslím si, že v této oblasti se společnost zaměřuje na správný segment. Co se týče místa prodeje, počet prodaných litrů se každým rokem zvyšuje v hypermarketech a supermarketech. Bylo by dobré si tuto statistiku udržet a podporovat zde prodej i nadále. Další rozšíření prodejních míst v kanálu gastronomie. Tato místa navštěvuje mnoho mladých lidí. Společnost se zaměřuje právě na tuto skupinu zákazníků a to by mělo vést ke zvyšování tržního podílu. V současnosti zkouší společnost prodej Kofoly přes internet. Nový prodejní kanál přinesl pozitivní výsledek. Obliba internetu a pohodlnost zákazníků stoupá, proto si myslím, že i v budoucnu začne být nákup nápojů přes internet velmi populární. Doporučila bych podniku, aby v tomto směru pokračoval a dále ho rozšiřoval.

#### **4.2.4 Snižování nákladů**

Rostoucí náklady se promítají do ceny nápojů a tím se snižuje objem prodeje a zisky. V současnosti se zvyšují především náklady na dopravu, díky rostoucím cenám pohonných

hmot, ale rostou také ceny vstupů. Ceny výrobních faktorů, může společnost ovlivnit pouze z části, a to správným výběrem dodavatelů, u kterých si vyjedná výhodné podmínky dodávek. K udržení či snížení současné nízké vyjednávací síle dodavatelů, je mým doporučením, zaměřením se na výběr většího počtu dodavatelů, aby nenastal problém nedostatku vstupních surovin nezbytných ve výrobě, jelikož společnost spolupracuje s jedním hlavním dodavatelem a s několika vedlejšími. S větším počtem dodavatelů se jejich vyjednávací síla snižuje.

#### **4.2.5 Zlepšení kvality nápojů**

Zlepšení, popřípadě udržení kvality nápojů prostřednictvím dodržování ISO norem, používání kvalitních vstupních surovin při výrobě a dodržování hygienických a potravinářských požadavků. Při nákupu je u řady spotřebitelů kvalita nápoje rozhodující faktor. Jakmile se zhorší chuť nápoje, zákazníci jej přestanou kupovat. Poté je velmi těžké a obtížné získat zákazníky zpět. Doporučení spadá do oblasti výroby. Zde by podnik mohl najít nový způsob výroby nápojů, popřípadě pozměnit stávající. S lepší technologií výroby, by se mohlo dosáhnout snížení nezdravých „éček“ v nápoji. Tato skutečnost by jistě přinesla konkurenční výhodu v podobě výroby „zdravějšího“ kolového nápoje. Ovšem za předpokladu, že si nápoj zachová stejnou, originální chuť a kvalitu.

Výše uvedená doporučení mohou pomoci společnosti Kofola, aby si udržela svou pozici na trhu kolových nápojů, popřípadě ji zvýšila. Otázkou ovšem zůstává, zda stávající výrobní strategie podniku bude dostačující v boji na trhu a zda by nebylo výhodné razantně změnit některé prvky a kroky ve strategii. Poslední návrh, který uvedu, se váže na nejsilnějšího konkurenta na trhu kolových nápojů. Tento konkurent je na trhu jedničkou, má tedy lepší postavení a podíl než podnik Kofola.

#### **4.2.6 Změna konkurenční boje**

Konkrétní návrh je zformulován následovně. Zaměření klíčových schopností společnosti Kofola na aktivní boj proti nejsilnějšímu konkurentovi a dostat se s ním do přímého střetu. Tato forma konkurenčního boje není pro společnost obvyklá.

Jedním z možných způsobů, jak se dostat do „kontaktu“ s konkurentem a který dále rozvedu, je vstup na tržní segment vyšší gastronomie. Nyní se nápoj Kofola v segmentu gastro pohybuje, ovšem nenalezneme ho v luxusních restauracích a hotelech. Největší podíl je v těchto zařízeních tvořen nápoji konkurenta. Otázkou je, zda by zákazníkům „na vyšší úrovni“ Kofola chutnala více, byli ji ochotni kupovat a tím pádem by omezili nebo dokonce přestali konzumovat konkurenční nápoje. Pokud by se tak stalo, je jisté, že by se společnosti Kofola, prostřednictvím stejnojmenného nápoje, zvýšil tržní podíl a mohla by „dohnat“ největšího konkurenta. V současnosti má nápoj Kofola relativně nižší úroveň oproti svému konkurentovi. Vstupem do prestižních restaurací by bylo možné tento dojem změnit a mohla by se daná úroveň nápoje vyrovnat té konkurenční.



## 5. Závěr

Tržní prostředí je charakteristické především svou dynamičností a častou změnou. Objevují se stále nové a dokonalejší technologie, zájmy a přání zákazníků se rychle mění a konkurence se rozrůstá. Na trhu se objevují nové či vylepšené výrobky. Na všechny skutečnosti a měnící se podmínky na trhu musí podnik reagovat. V opačném případě je skoro pravděpodobné, že by jeho podnikání nemělo dlouhého trvání.

Malé i velké společnosti, které chtějí dlouhodobě a úspěšně podnikat a udržet se na trhu, vytvářejí strategii. V ní si podnik vytyčuje, jaké kroky bude realizovat, aby byl na trhu konkurenceschopný a dosáhl svých cílů. Strategie má svůj význam i ve výrobě a řízení produktů, jelikož základem podnikání a nositelem konkurenční výhody je výrobek. Podnikatelské subjekty usilují o vytvoření takových produktů, které se odlišují od ostatních a přimějí zákazníky, aby jej preferovali a byli ochotni za něj zaplatit vyšší cenu. Důležitým krokem je i stanovení vhodného okamžiku uvedení nového nebo inovovaného výrobku na trh. Podnik ve své výrobní strategii stanovuje aktivity, které pomohou vytvořit a pracovat s takovým portfoliem výrobků, přinášející podniku největší prospěch.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výrobní strategie nápojové firmy v průmyslovém odvětví. Pro splnění vymezeného cíle byla provedena analýza konkurenčního prostředí, analýza výrobního portfolia společnosti a rozbor životního cyklu nápoje.

Práce byla rozdělena na tři části. Nejprve byla vymezena teoretická východiska, ve kterých byla objasněna podstata a obsah jednotlivých pojmů, metod a nástrojů, jako je strategie, výrobek, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza PEST a matice BCG. V následující analytické části byl charakterizován zvolený podnik a poté na něj byla aplikována Porterova analýza, matice BCG a byl proveden rozbor životního cyklu výrobku. Nakonec byly výsledky jednotlivých analýz shrnuty a navrženo doporučení.

Společnost Kofola dokázala během své působnosti efektivně pracovat se svým výrobním portfoliem a tím si vybudovala současný tržní podíl. Velkou úlohu zde měla a stále má tradice a značka Kofola. Je nutností, aby společnost i nadále uváděla na trh nové

výrobky a inovovala stávající, dle přání zákazníků. Jiným doporučením je zvyšování kvality nápojů, například prostřednictvím lepší výrobní technologie.

Na základě výsledků z výše uvedených metod a rozbořem získaných informací bylo provedeno zhodnocení výrobní strategie podniku a cíl diplomové práce byl tedy splněn. Věřím, že práce bude pro podnik Kofola přínosná a výsledná data budou společnosti sloužit alespoň jako inspirace pro další změnu ve výrobní strategii.

## Seznam použité literatury

- 1) BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 2) DEDOUCHOVA, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 3) FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- 4) GRANT, M. R. *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. 548 s. ISBN 1-4051-1998-5.
- 5) GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-86122-75-1.
- 6) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- 7) HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- 8) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 9) JIRÁSEK, J., A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- 10) KASSAY, Š. *Marketingová strategie firmy holdingového typu III*. 2. vyd. Nové Zámky: Strateg, 2000. 307 s. ISBN 80-88988-04-7.
- 11) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.
- 12) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 13) KOTLER, P. *Marketing management*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- 14) KOTLER, P.; KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 16) LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

- 17) LUDVÍK, L.; MIKOLÁŠ, Z.; WOZNAKOVÁ, Z. *Rozvoj podnikání - B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7.
- 18) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 19) SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 20) SOUKUPOVÁ, J.; HOŘEJŠÍ, B.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 1996. 535 s. ISBN 80-85943-17-4.
- 21) TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- 22) TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- 23) VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- 24) VIZJAK, A; tým A. T. KEARNEY. *Žraloci a malé ryby*. Praha: Grada Publishing, 2009. 335 s. ISBN 978-80-847-3189-6.
- 25) VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### **Internetové zdroje:**

- 1) Czechinvest. Dostupné z WWW: < <http://www.czechinvest.org/>>.
- 2) Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- 3) HUČKA, M. *Strategie podniku*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://moodle.vsb.cz/>>.
- 4) MIKOLÁŠ, Z. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu aneb zamýšlení, přednášky a rozhovory kompetentních*. [online]. 2008 [cit. 2010-06-17]. Dostupný z WWW: <<http://moodle.vsb.cz/>>.
- 5) Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z WWW: < <http://www.mpo.cz/>>.
- 6) Společnost Kofola. Dostupné z WWW: <<http://firma.kofola.cz/>>.

## **Seznam zkratk**

SBU                strategická podnikatelská jednotka

ČR                Česká republika

atd.              a tak dále

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

Bc. Petra Doležalová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Družební 311, Ostrava 26

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Struktura skupiny Kofola a logotyp společnosti

Příloha č. 2 - Graf počtu zaměstnanců ve skupině Kofola v letech 2001 - 2009

Příloha č. 3 - Portfolio produktů společnosti Kofola

Příloha č. 4 - Vrstvy nápoje Kofola

Příloha č. 5 – Hodnocení konkurenčních sil dle Porterovy analýzy

Příloha č. 6 - Základní archetypy lidského chování

Příloha č. 7 – Výpočet relativního tržního podílu

Příloha č. 8 - Výpočet tempa růstu trhu

Příloha č. 9 – Výpočet podílu prodeje jednotlivých nápojů na celkovém objemu prodeje podniku